

# **„Man will ja Leute fit machen für das System“**

## **Eine qualitativ-empirische Rekonstruktion des Rollenselbstverständnisses von Job Coaches in der Schweiz**

### **- Schlussbericht -**

Sarah Marti, Filomena Sabatella, Elisa Streuli, Tobias Studer

Ein Kooperationsprojekt von:

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Riggenbachstrasse 16  
4600 Olten

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Departement für Angewandte Psychologie  
Minervastrasse 30, Postfach  
8032 Zürich

Im Februar 2014

Diese qualitative Studie liefert einen ersten Überblick zu dem, was Job Coachs in der Praxis unter ‚Job Coaching‘ verstehen und nimmt mittels theoretischer Herangehensweise an das Datenmaterial eine Definitionsannäherung vor. Es zeigt sich, dass Job Coaching ausschliesslich im arbeits- und ausbildungsinTEGRativen Kontext auftritt. In vielen Fällen sind die sozialen Sicherungssysteme der Sozialhilfe, Arbeitslosen- und Invalidenversicherung involviert, wodurch das Job Coaching eine mehrheitlich staatliche Massnahme bildet. Daran anknüpfend wird das Rollenselbstverständnis von Job Coachs beleuchtet und im Kontext der oft widersprüchlichen Situationen, in denen sich die befragten Job Coachs befinden, entwickelt. Diese kommen in widersprüchlichen Zielsetzungen zum Ausdruck, aber gleichsam auch der Unvereinbarkeit mit der eigenen Werthaltung oder institutionellen Ausgestaltungen. Job Coachs sehen sich je nach Situation und Zielgruppe in einer Experten-, Trainier- oder Anwaltsrolle gegenüber ihren Coachee. Dies verlangt ihnen eine hohe Rollenflexibilität ab. Job Coaching wird in diesen Kontexten diskutiert und eingebettet. Abschliessend werden die Resultate zusammengefasst und Job Coaching in einen gesellschaftlichen Kontext eingebettet. Abschliessend werden die Schlussfolgerungen für die Praxis, Lehre und Weiterbildung sowie die Forschung festgehalten.

---

Kontaktadresse:

Sarah Marti, MA in Social Sciences  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Riggenbachstrasse 16  
CH-4601 Olten  
Tel. +41 (0)62 957 21 01  
Email: sarah.marti@fhnw.ch

## **Danksagung**

Wir danken allen Personen, welche sich für ein Interview zur Verfügung gestellt und uns ihre Offenheit und ihr Vertrauen im Gespräch entgegen gebracht haben. Unser Dank richtet sich ebenfalls an die Biäsch-Stiftung und den HSA Förderfonds, mit deren finanzieller Unterstützung das Projekt realisiert werden konnte. Weiteren Dank schulden wir Robert Wegener und Dr. Christine Seiger, die in den Anfängen des Projekts federführend dabei waren. Sie haben die Idee des Forschungsprojekts entwickelt und einen massgebenden Beitrag zu dessen Finanzierung geleistet. Wir danken für die Unterstützung und die wertvollen Inputs von Prof. Agnès Fritze, Leiterin Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement (ICSO) der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW und Prof. Hansjörg Künzli, Leiter des Forschungsschwerpunkts Beratung, Training & Führung in Organisationen im Departement für Angewandte Psychologie an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, welche den Gedanken der Kooperation zwischen den beiden Hochschulen initiiert, mitgetragen und die entsprechenden Ressourcen für die Realisierung des Projekts zur Verfügung gestellt haben. Auch danken wir Nicolas Wasser, der das Projekt mit der Übernahme der Transkriptionsarbeiten unterstützt hat.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage und Ziel der Studie.....	1
1.2	Begriffsklärungen und Abgrenzungen .....	2
1.2.1	Coaching .....	3
1.2.2	Rollenkonzept.....	3
1.2.3	Abgrenzungen .....	6
1.2.4	Frühere Untersuchungen.....	6
1.3	Aufbau der Studie .....	8
<b>2</b>	<b>Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>10</b>
2.1	Methodologische Überlegungen.....	10
2.2	Samplingverfahren und Feldzugang.....	11
2.3	Erhebung und Aufbereitung des Datenmaterials .....	15
2.4	Auswertung .....	16
<b>3</b>	<b>Ergebnisse: Auseinandersetzung mit dem Begriff ‚Job Coaching‘</b> .....	<b>18</b>
3.1	Exploration des Feldes .....	18
3.2	Annäherung an eine Begriffsbestimmung von ‚Job Coaching‘ .....	19
3.2.1	Bestehende Definitionsmerkmale .....	20
3.2.2	Definitionsversuch aus dem Datenmaterial.....	21
3.3	Inhalte und Handlungspraxen im Job Coaching.....	28
3.3.1	Bestehende Differenzierung in der Coachingpraxis .....	29
3.3.2	Die Handlungspraxen der Job Coachs .....	29
3.4	Experten- und Prozessberatung im Job Coaching.....	31
3.5	Versuch einer ersten Definition von Job Coaching.....	36
<b>4</b>	<b>Ergebnisse zu den Rollen und Rollenkonflikten</b> .....	<b>38</b>
4.1	Rollenkonflikte .....	38
4.2	Strategien im Umgang mit Rollenkonflikten.....	43
4.3	Selbstverständnis der Rolle als Job Coach .....	45
<b>5</b>	<b>Schlussfolgerungen und weiterführende Überlegungen</b> .....	<b>49</b>
nicht definiert.		
5.1	Zusammenfassung der Erkenntnisse.....	49
5.2	Schlussfolgerungen.....	51
5.3	Job Coaching in der Arbeitsgesellschaft .....	53
5.4	Ausblick.....	56

<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>58</b>
<b>7</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>63</b>
7.1	Interviewleitfaden.....	63
7.2	Informationsschreiben zum Interviewtermin.....	68

## **Tabellen- und Abbildungsverzeichnis**

<b>Tabelle 1:</b> Sample der Untersuchung: Angebotsverortung und Eckdaten der Job Coachs	14
<b>Tabelle 2:</b> Job Coaching-Angebote	22
<b>Tabelle 3:</b> Beratungsmodelle nach Schein (2003) adaptiert auf das Job Coaching	32
<b>Tabelle 4:</b> Rollenkonflikte	39
<b>Abbildung 1:</b> Typen von Supported Employment nach Rüst & Debrunner (2005: 12)	7

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Ziel der Studie

Coaching hat sich als personenorientiertes Beratungsformat vom Sport (vgl. z.B. Lyle & Cushion 2010; McMorris & Hale 2006) und der Führungs- und Personalentwicklung (vgl. z.B. Fietze 2011; Tonhäuser 2010) auf weitere Kontexte ausgeweitet. „Job Coaching“ ist eine der neueren Formen des Coachings, welche unter anderem in der Praxis der Berufsberatung, in therapeutischen Kontexten und in Angeboten der Arbeitsintegration beobachtet werden können. Bei einer ersten Betrachtung der Angebote privater und staatlicher Institutionen zeigt sich, dass Job Coaching sehr unterschiedlich angeboten wird, zum Beispiel in Bezug auf die Zielgruppe, hinsichtlich der Zeitpunkte, an denen es im Integrationsprozess ansetzt sowie betreffend die dabei propagierten Ziele. So finden sich unter Job Coaching sowohl Angebote explizit für IV-Rentenbeziehende ohne Arbeitsstelle mit unterschiedlichsten Beeinträchtigungen wie auch für Menschen, deren Arbeitsplatz gefährdet ist oder die sich neu orientieren müssen. Job Coaching gibt es auch mit oder ohne vorbereitende Massnahmen vor dem eigentlichen Wiedereintritt in den Arbeitsmarkt (Rüst & Debrunner 2005). So besteht einerseits eine grosse Heterogenität bezüglich Institutionen und Angeboten, in denen Job Coaching stattfindet, und andererseits existieren ganz unterschiedliche Begriffsdefinitionen, so dass Job Coaching neben der Bezeichnung einer Tätigkeit auch als ein konkreter Handlungsansatz im Kontext von Beratungssituationen verstanden wird.

Im Gefüge von unterschiedlichen Angeboten, einer Vielfalt an unterschiedlichen Akteuren (Coachee, Arbeitgeber, Kliniken, ärztliche Betreuung, IV-Stellen etc.) und unterschiedlichen Definitionen, bleibt die eigentliche Rolle des Job Coachs unklar: Wie nehmen die Job Coachs die Erwartungen der unterschiedlichen Anspruchsgruppen wahr? Wie gewichten sie deren Erwartungen und wie gestalten sie ihr praktisches Handeln? Wie verorten sie sich als Professionelle in einem Handlungsfeld, das vor allem im Zusammenhang mit einer Tendenz zu einer raschen Wiedereingliederung der Arbeitnehmenden in den ersten Arbeitsmarkt zunehmend an Bedeutung gewonnen hat? Wie gehen Job Coachs mit den institutionellen Spannungen um, welche durch die verschiedenen Akteure im Bereich der beruflichen Integration an sie herangetragen werden?

Das Ziel dieses Forschungsprojekts ist die Klärung der Frage, welches Rollenselbstverständnis Job Coachs haben. Damit verbunden sind die Art und Weise, wie Job Coachs die Erwartungen der sie umgebenden Akteure (Klienten, Arbeitgeber/in, Sozial-Dienste, ärztliche Betreuer/in. etc.) wahrnehmen und gewichten und wie sie das eigene Beraterische Handeln, d.h. ihre Rolle, gestalten und in Konfliktsituationen praktisch durchsetzen. Daraus leitet sich die zentrale Forschungsfrage dieses Projekts ab: Wie verstehen und gestalten Job Coachs ihre Rolle und wie setzen sie diese bei Widerständen (Konflikt-/Dilemma-Situationen) durch?

Daraus ergeben sich weitere grundsätzliche und damit zusammenhängende Fragen:

- Wer bezeichnet sich als Job Coach?
- Welche Merkmale definieren einen Job Coach? Was verstehen Job Coaches unter Job Coaching und welche Aspekte ihrer Arbeit können als eigentliches Coaching bezeichnet werden?
- Mit welchen Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen (Coachees, ärztliche Betreuer, Arbeitgeber u.a.) setzen sich Job Coaches in ihrer Berufspraxis auseinander und wie gehen sie damit um?

Die Untersuchung verfolgte das Ziel, diese unterschiedlichen Fragen unter dem Aspekt des Rollenselbstverständnisses von Job Coaches als Professionelle zu bearbeiten und sowohl das neue Handlungsfeld des Job Coachings bezüglich der unterschiedlichen Aufgaben abzustecken als auch die strukturelle Verortung von Job Coaches in ihren jeweiligen Feldern zu erfassen.

Die Forschung im Handlungsfeld des Job Coachings wie auch hinsichtlich des Rollenselbstverständnisses von Job Coaches steckt in den Anfängen. Es lassen sich kaum empirische Arbeiten und theoretische Auseinandersetzungen in diesem konkreten Bereich finden. Ausdruck hiervon ist auch, dass der Begriff Job Coaching in der deutschsprachigen Literatur sehr breit verwendet wird, sodass gemeinsame Inhalte bisher schwer eruiert sind. Aus diesem Grund war es ebenfalls ein Anliegen, mittels dieser Studie einen Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung von Coaching in diesem Kontext zu leisten. Entsprechend der vorliegenden Informationen wurde ein exploratives, qualitatives Forschungsdesign gewählt. Anhand eines erarbeiteten „Vorwissens“ als Teil der Ausgangslage wurde in Anlehnung an Kelle und Kluge (2010) durch das sensibilisierende Konzept eine möglichst grosse Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand bewahrt (vgl. auch Kapitel 2 zum methodischen Vorgehen).

Im vorliegenden Schlussbericht dieser Studie zum Rollenselbstverständnis von Job Coaches wird zunächst eine Definition der Begriffe Coaching und Rolle, wie diese hier verwendet werden, vorgenommen. In einem zweiten Teil wird das methodische Vorgehen erklärt. Anschliessend findet, basierend auf den Forschungsergebnissen, eine Annäherung an die Begriffe des Job Coachings und das Rollenselbstverständnis aus der Sicht von Job Coaches statt. Hier wird im Sinne einer induktiven Vorgehensweise Theorie, zu welcher sich aus den Interviews Bezüge ergeben haben, miteinbezogen. Der darauf folgende Schlussteil fokussiert auf die Zusammenfassung sowie die Schlussfolgerungen.

## **1.2 Begriffsklärungen und Abgrenzungen**

Einleitend werden zunächst die Begriffe ‚Coaching‘ und ‚Rollenkonzept‘ erläutert. Im Anschluss wird auf vorgenommene Abgrenzungen innerhalb der Studie verwiesen.



### **1.2.1 Coaching**

Der Begriff ‚Coaching‘ wird in unterschiedlichsten Zusammenhängen verwendet (z.B. Gesundheitscoaching, Führungskräfte-Coaching, Freizeitcoaching, Lebenswegecoaching usw.). Gemeinsam an diesen Begriffsverwendungen ist, dass eine Form der Unterstützung in Bezug auf ein bestimmtes Thema gegeben wird an Personen, welche diese zu einem bestimmten Zweck benötigen. Für die vorliegende Studie wird Coaching im beruflichen Kontext untersucht (wie der Begriff ‚Job Coaching‘ bereits impliziert). Dabei werden zwar verschiedene Definitionen von ‚Coaching‘ konsultiert, letztendlich wird der Begriff ‚Job Coaching‘ erst anhand der Daten inhaltlich gefüllt. Die bestehenden Definitionen verstehen sich eher als Rahmenkonzepte, anhand derer Merkmale eine Definition aus dem Datenmaterial erfolgen kann (vgl. Kap. 3.1 & 3.2).

Von verschiedenen Autorinnen und Autoren wird postuliert, dass ‚Coaching‘ per se im beruflichen Kontext zu verstehen ist. Gemäss Lippmann (2009: 19) ist Coaching „eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext“. Ähnlich definiert Birgmeier (2006: 109) Coaching als eine „professionell betriebene, personenzentrierte Einzelberatung von Menschen zu der Frage, wie diese in schwierigen Situationen ihre berufliche Rolle handhaben“. An der Hochschule für Soziale Arbeit der FHNW findet sich ebenfalls eine Definition von Coaching. Gemäss dieser ist der momentane Konsens unterschiedlicher Angebote in folgenden Ausprägungen zu finden: Coaching verfolgt eine gelingende Praxis von Coachees, primär im beruflichen Kontext. Das Grundanliegen, welches bearbeitet wird, ist der Handlungserfolg, wobei die Anliegen und Absichten der Coachees zum Erfolg im Zentrum des Prozesses stehen. Inwiefern „Coaching“ auch als Prestige-Begriff genutzt wird, bleibt offen (vgl. Fritze, Loebbert und Wegener 2014: 11-12). Das Ziel von Coaching wird verstanden als eine „signifikante Verbesserung der Steuerung von Entscheidungen und Erfolgen beruflichen Handelns und beruflicher Leistungsprozesse von Einzelpersonen, Teams und Gruppen. Themen sind persönliche Verhaltensänderungen, Umgang mit Krisen und Konflikten, wirkungsvolle Kommunikation und Rollengestaltung, persönliche und organisationale Veränderungen, strategische Positionierung, wirtschaftlicher Erfolg sowie Werte und Sinnggebung im beruflichen Handeln“ (Loebbert 2013: 1). Der Unterschied zu anderen Formen der Prozessberatung wird derweil darin gesehen, dass sich Coaching auf die Verbesserung und Entwicklung der Selbststeuerung von Personen in ihrem konkreten Handeln bezieht. Coaching setzt demnach als personenzentrierte Prozessberatung an der Verbesserung und Entwicklung der Selbststeuerung der Coachee an (Wilmes und Loebbert 2013: 7f). Die Annäherung an den Begriff und die Funktionen des Job Coachings werden im dritten Kapitel vorgenommen und finden dort systematisiert an vorab festgelegten Definitionsmerkmalen statt.

### **1.2.2 Rollenkonzept**

Im Rollenkonzept verbinden sich psychologische und soziologische Perspektiven (Morton und Krauss 1997). Die psychologische Perspektive des Rollenkonzepts umfasst die persönliche

(Oerter und Montada 2008) und berufliche (Walter 1995: 54f.) Identitätsbildung im Sinne eines Selbstverständnisses als Rollenträger/in, relevant auch für die Handlungsgestaltung im privaten und beruflichen Umfeld. Wir bezeichnen dies den Identitäts- und Handlungsaspekt des Rollenkonzepts. Die psychologische Perspektive wird nun mit der soziologischen über die Struktur von (Rollen-)Erwartungen jeweils anderer beteiligten Personen verschränkt, da Rolle im soziologischen Sinn als ein „Bündel normativer Erwartungen an den Inhaber einer bestimmten sozialen Position“ (Fischer 1992: 2224) verstanden wird. Die grundlegende Idee des soziologischen Rollenbegriffs dabei ist, dass in bestimmten sozialen Situationen Verhaltenserwartungen bestehen, wobei sich diese Erwartungen an einem vorab definierten Verhaltensschema orientieren. Diesen soziologischen Rollenaspekt bezeichnen wir als Strukturaspekt des Rollenkonzepts.

Da Job Coaching ein relativ neues Beratungsformat ist und somit den Akteuren ein strukturierender Orientierungsrahmen weitgehend fehlt, gehen wir im Folgenden sowohl auf Struktur- als auch auf Identitäts- und Handlungsaspekte des Rollenkonzepts ein. Von den jeweils anderen an der sozialen Situation beteiligten Personen werden implizite oder explizite Erwartungen erhoben, dass bestimmte Verhaltensweisen in einer spezifischen Situation erfolgen und darüber hinaus, dass die rollentragende Person (Rollenträger/in) die ihr zugewiesene Funktion wahrnimmt (Strukturaspekt) (Miebach 2006: 40). Das Rollenhandeln wird als Anpassung an strukturelle (institutionalisierte und vorgegebene) Rollenmuster interpretiert (Handlungsaspekt). Diese Anpassung ist dort potenziell konfliktiv wo widersprüchliche oder unvereinbare Erwartungen an die Rollenträgerin herangetragen werden, die sie in ihrem Handeln beeinträchtigen und die zur Folge haben, dass die anvisierten Ziele mit den gegebenen Möglichkeiten nicht erreicht werden können (in Anlehnung an Merton 1998 und Glasl 2010). Dabei können die Erwartungen innerhalb einer Bezugsgruppe widersprüchlich sein – z.B. die Erwartungen von Klientinnen und Klienten an den/die Job Coach – oder die Erwartungen der verschiedenen Bezugsgruppen sind schwer vereinbar – z.B. die Erwartungen von der Klientschaft einerseits und von zuweisenden Stellen andererseits. Im ersten Fall wird von Intra-Rollenkonflikten, im zweiten von Interrollenkonflikten gesprochen.<sup>1</sup> Neben dem Inter- und dem Intra-Rollenkonflikt ist für den untersuchten Gegenstand weiter der Person-Rolle-Konflikt und die Rollendisparität (in Anlehnung an Lippmann 2009: 26) relevant. Beim Person-Rolle-Konflikt stehen die Rollenerwartungen im Widerspruch zu den eigenen Werten. Die Rollendisparität enthält eine Unvereinbarkeit von Aufgaben und Kompetenzen bzw. einen Widerspruch zwischen Komplexität der Tätigkeit und Wertschätzung durch andere Akteure.

---

<sup>1</sup> In diesem Verständnis gibt es notwendigerweise verschiedene Job Coaching-Rollen, je nachdem, von welcher Bezugsgruppe die Erwartungen an den/die Job Coach herangetragen werden. Würde die Job Coaching-Rolle als *eine* Rolle (mit verschiedenen Erwartungsträgern) konzeptualisiert, wäre jeder Rollenkonflikt im Job Coaching ein Intra-Rollenkonflikt, sofern nicht z.B. Konflikte zwischen Berufs- und Familienrolle thematisiert würden, die in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht von Interesse sind. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit eine Rolle als Erwartungsbündel *einer* Bezugsgruppe definiert, d.h. dass sich die Job Coaching-Rolle aufgrund der verschiedenen Bezugsgruppen aus *mehreren* (Teil-)Rollen zusammensetzt. Dennoch lassen sich Inter- und Intra-Rollenkonflikte nicht immer trennscharf unterscheiden.

Bei der Frage nach Identität und Selbstverständnis wird nicht primär die Struktur einer Rolle, sondern das handelnde Subjekt in Bezug auf seine individuelle Auseinandersetzung mit der Rolle in den Blick genommen. Dabei stehen dem Handelnden Strategien für die persönliche Rollendefinition und das Rollenverhalten zur Verfügung. Zugleich wird er als ein Subjekt verstanden, das die Möglichkeit hat, eine Veränderung der strukturellen Bedingungen zu erwirken. Dies wird als „strukturelle Neudefinition“ bezeichnet (Hall 1972: 427). „Im Zentrum steht der Rollenhändler, der zusammen mit Bezugspersonen und -gruppen die Rolle in einem kommunikativen Prozess konstruiert. Dabei bilden die Strukturen des Rollen-Sets Bedingungen des Handelns, die einerseits als vorgegebener Rahmen und andererseits als veränderbar betrachtet werden ...“ (Miebach 2006: 48).

Konkret erlaubt der rollentheoretische Ansatz also auch, die psychologischen Aspekte der Rolle des Job Coachs zu erfassen (Identitäts- und Handlungsaspekt) und mit dem Strukturaspekt in Verbindung zu bringen. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der zuvor erwähnten Angebotsvielfalt wichtig, in der sich Job Coachs verorten müssen.

Die praktische Relevanz des Struktur- wie auch des Handlungsaspekts kommt ebenfalls im Beratungsansatz von Eck (2003) zum Ausdruck. Hierbei werden in der Rollenanalyse (Strukturaspekt) Inhalte, Verflechtungen und Konfliktpotentiale der Rolle der beratenen Person in Bezug auf ihren beruflichen Kontext gemeinsam mit der beratenden Person aufgezeigt. Die Rollenanalyse wiederum bildet die Grundlage für den Handlungsaspekt, gegeben durch (1) die Analyse der Rollenkonzeption der rollentragenden Person, (2) die Rollengestaltung und (3) die Rollendurchsetzung (Eck 2003: 217).

Rollengestaltung und –durchsetzung zeigen sich konkret im Prozess der Kommunikation, d.h. in der Beratung. In der Literatur wird zwischen unterschiedlichen Beraterrollen unterschieden (Lippitt & Lippitt 2006). Anhand der Situation des Klienten oder der Klientin, welche erfahren oder unerfahren, entschlossen oder unentschlossen ist, ist die Beratungsform gemäss Lippitt & Lippitt auf einem Kontinuum direktiv bei unerfahrenen und unentschlossenen Klient/innen bis zu nicht direktiv bei erfahrenen und entschlossenen Klient/innen. Die eher direktive oder klar direktive Form entspricht gemäss dem Autor den folgenden rollenbezogenen Tätigkeiten bzw. Haltungen: Mitarbeit an Problemlösungen; trainieren, referieren; Experte/Expertin-Fachberatung; Missionar/in - Advokat/in - Interessen vertreten. Die nicht direktive oder wenig direktive Form entspricht den Tätigkeiten bzw. Haltungen beobachten; Prozessbegleitung; recherchieren; Alternativen aufzeigen. In Ergänzung dazu ist anzufügen, dass die Art der Beratung nicht allein durch die Situation des Klienten oder der Klientin (als „Empfänger“ einer Nachricht), sondern auch durch die Person des Job Coachs (als „Sender“ einer Nachricht) und durch die institutionellen Rahmenbedingungen bestimmt wird. Auf diesen Aspekt wird in Kapitel 4 näher eingegangen.

In der vorliegenden Arbeit steht diese pragmatische Konzipierung von Coaching als „Rollencoaching“ (ebd.) im Vordergrund, bei der es um die Befähigung zur Rollengestaltung und Rollendurchsetzung der Coachs selbst geht. Anders als in bisherigen Studien liegt der Fokus nicht auf der Rolle des Coachee, welche jedoch oft zentral ist für die Definition von Coaching (als Arbeit an der Rolle des Coachees).

### **1.2.3 Abgrenzungen**

In der vorliegenden Studie wurde bewusst auf den Terminus ‚Job Coaching‘ fokussiert. Auch wenn die Vermutung nahe liegt, dass eine klare Abgrenzung zum Begriff ‚Beratung im arbeitsintegrativen Bereich‘ aufgrund ähnlicher und gar identischer Inhalte nicht möglich ist, wurde die Begrifflichkeit als Kriterium priorisiert. Nur so war es möglich herauszufinden, was unter ‚Job Coaching‘ zu verstehen ist. Dabei wurde eine induktive Vorgehensweise erfolgt, die es ermöglichte, die Inhalte des Begriffs zu füllen. Der Zugang zum Thema wurde somit primär über das Coaching-Verständnis als auch über rollentheoretische Überlegungen vorgenommen. Da die tägliche Arbeit der Job Coachs zu Beginn der Studie irgendwo zwischen einem psychologischen und sozialpädagogischen Handlungsfeld zu vermuten war, wurde hierbei transdisziplinär vorgegangen.

### **1.2.4 Frühere Untersuchungen**

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass uns keine Studien zum Thema ‚Rollenselbstverständnis von Job Coachs‘ bekannt sind. Es existieren allerdings zwei Studien zu den inhaltlichen Tätigkeiten von Job Coachs, erstere von Rüst & Debrunner (2005) im Kontext des Supported Employments und eine zweite von Sändker (2008) zur unterstützten Beschäftigung mit Menschen mit Behinderung. Bereits hier zeigt sich, dass Job Coaching in unterschiedlichen Kontexten auftreten kann und diesbezügliche inhaltliche Unterschiede nach sich ziehen. Nachfolgend werden diese in Kürze vorgestellt und deren Nutzen für das eigene Forschungsvorhaben herausgestrichen.

Die Studie von Rüst und Debrunner (2005) thematisiert Job Coaching im Kontext des Supported Employment, einem spezifischen Format der beruflichen Wiedereingliederung von schwer vermittelbaren Menschen mit unterschiedlichen Beeinträchtigungen in den ersten Arbeitsmarkt (vgl. z.B. Hoffmann & Jäckel 2007; McInnes, Ozturk, McDermott & Mann 2010). Dabei ist insbesondere das auf psychisch beeinträchtigte Personen fokussierte „Individual Placement und Support System“ (IPS) zu nennen, das speziell die Motivation und Interessen der Betroffenen betont und dessen Wirkung bereits gut nachgewiesen werden konnte (vgl. Rüst & Debrunner 2005). Im Vordergrund steht bei allen Varianten des Supported Employments das Prinzip des „First place, then train“, d.h. die direkte Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt und die erst darauf erfolgenden Begleitmassnahmen (Schulungen etc.). Job Coaching kann ein Teil des

Supported Employments sein und umfasst sowohl die Zeit bis zum Finden der neuen Arbeitsstelle (Motivationserfassung, Bewerbungen, Ziele etc.) wie auch das Coaching in Bezug auf die Rolle als Arbeitnehmer im neuen beruflichen Umfeld (vgl. Rüst & Debrunner 2005).

In ihrer Studie haben Rüst und Debrunner (2005) die untersuchten Institutionen typologisiert. Die Kriterien waren die Zugangsmöglichkeit und das Coaching-Modell. Folgende Darstellung veranschaulicht die vier Typen, welche sich daraus ergeben haben:

Abbildung 1: Typen von Supported Employment nach Rüst & Debrunner (2005: 12)

		Coaching - Modell	
		Prozessbegleitung oder Nachbegleitung	Starthilfe
Zugangsmöglichkeit	„Direkter Arbeitsmarktzugang“	<b>TYP A</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkter Zugang</li> <li>• Coaching am Arbeitsplatz als festes Angebot</li> </ul>	<b>TYP B</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkter Zugang</li> <li>• Hauptgewicht liegt auf Abklärung und Vermittlung</li> </ul>
	„Stufenkonzept“	<b>TYP C</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergänzend zu interner beruflicher Massnahme</li> <li>• Coaching am Arbeitsplatz als festes Angebot</li> </ul>	<b>TYP D</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergänzend zu interner beruflicher Massnahme</li> <li>• Hauptgewicht liegt auf Abklärung und Vermittlung</li> </ul>

Die Studie diente der Sensibilisierung hinsichtlich der Ausgestaltungsmöglichkeiten des Job Coachings in diesem spezifischen beruflichen Kontext. Die Tätigkeiten von Job Coachs können hierbei einerseits die Abklärung und Vermittlung im Rahmen einer Stellensuche umfassen oder dann ergänzend oder ausschliesslich das Coaching am Arbeitsplatz selbst beschreiben. Während erstere Massnahme eine Unterstützung Zugang zur Wiedereingliederung darstellt und somit ein klares Ende (erfolgreiche Vermittlung) aufweist, bildet das Coaching am Arbeitsplatz eine Massnahme zum Erhalt des Arbeitsplatzes und zur Steigerung der Arbeitsleistung. Der Endpunkt dieses Prozesses ist nicht klar definiert. Eine weitere Komponente, welche für unser Projekt von Interesse war, ist die Differenzierung in einen direkten Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt oder das Durchlaufen eines Stufenkonzepts in einem (parallelen) Programm. Entsprechend der bereits beobachteten Ausgestaltungsmöglichkeiten galt es für die vorliegende Studie, die Ausgestaltung der Job Coachings exakt zu erfragen. Die Studie legte zudem nahe, dass aufgrund der möglichen Vielfalt in der Praxis unter Umständen nicht zwingend von einem einheitlichen Rollenselbstverständnis ausgegangen werden kann.

In einer qualitativ angelegten Studie befasste sich Sändker (2008) mit dem Kompetenzprofil von Job Coachs im Rahmen der unterstützten Beschäftigung für Menschen mit Behinderung und führte dabei Interviews mit Job Coachs. Dabei wurde ein Kategoriensystem zur Erfassung der Informationen verwendet, welches Orientierung gab für die wesentlichen zu erfragenden Kernkompetenzen im Rahmen der Job Coaching-Tätigkeit. Dabei unterschied Sändker zwischen den *Aufgaben eines Job Coachs* (Sändker 2008: 53ff) gegenüber der unterschiedlichen

Stakeholder, welche im System des Job Coachs bestehen und den *Kompetenzen der Job Coachs* in seiner Arbeit mit unterschiedlichen Akteuren und zu unterschiedlichen Zeitpunkten eines Prozesses. Insbesondere war dieser Aspekt gezeichnet von der Anpassung des Job Coachs an verschiedene Erwartungen und dem stetigen Überprüfen der eigenen Rolle (Sändker 2008: 67ff). Letztendlich wurden diese beiden Aspekte in den Zusammenhang der Aus- bzw. Fortbildung zum Job Coach gesetzt und der Inhalte, die die befragten Job Coachs dort erworben hatten (Sändker 2008: 91ff).

In der Studie wurde auch das Selbstverständnis der beruflichen Tätigkeit als Job Coach thematisiert. Dabei wurden meist einstellungsbezogene Charakteristika benannt wie etwa die Neugierde gegenüber Menschen, Empathie, Bereitschaft zur Mitarbeit im Betrieb, Verantwortung übergeben, Weiterentwicklung, Durchhaltevermögen und hohes Mass an Eigenständigkeit. Im engeren Sinne handelt es sich dabei um Einstellungen und Kompetenzen, welche mit der eigenen Person und Arbeit in Zusammenhang stehen. Weiter ist auch das Rollenverständnis und –bewusstsein Thema. Die Job Coachs haben als wichtigste Kompetenz benannt, ihre Rolle zu finden und sich entsprechend zu verhalten. Dazu gehört, den Zuständigkeitsbereich nicht zu überschreiten, Einfühlungsvermögen mit Abstandswahrung, Bewusstsein über die eigene Vorbildfunktion, Anpassung der Rolle je nach Situation, Wechselhaftigkeit zwischen Nähe und Distanz. Als sehr wichtiger Prozess im Kontext der Beschäftigung als Job Coach wird seine Psychohygiene thematisiert: dazu gehören Abgrenzung, Abschalten, hohe Belastung, Austauschgefässe nutzen (Sändker 2008: 67-72).

Aus dieser Studie wurden zentrale Kriterien zu den Kompetenzen und beruflichen Anforderungen eines Job Coachs abgeleitet und in den Interviewleitfaden einbezogen (vgl. Anhang 8.1). Die Wichtigkeit der einstellungsbezogenen Charakteristika wird zudem deutlich, sodass auch diese Eingang in die Interviews fanden. Diese Studie zeigte zudem auf, dass das Rollenselbstverständnis nicht auf eine berufliche Rolle reduziert werden kann, sondern auch persönliche Einstellungen und Kompetenzen eine massgebliche Position einnehmen.

### **1.3 Aufbau der Studie**

Die Studie ist so aufgebaut, dass nach den im Kapitel 1 präsentierten, einleitenden Informationen in einem nächsten Teil das methodische Vorgehen vorgestellt wird (vgl. Kapitel 2). Dieses umfasst zum einen die methodologischen Überlegungen und zum anderen die Beschreibung der Vorgehensweise sowohl bei der Erhebung als auch der Auswertung. Das dritte Kapitel widmet sich der Beschreibung des Feldes und der Praxis anhand des generierten Forschungsmaterials. Dabei findet eine Annäherung an den Begriff „Job Coaching“ statt, der in einem nächsten Schritt anhand von Differenzierungsmerkmalen näher beleuchtet wird. Zuletzt wird Job Coaching hinsichtlich der Prozess- und Expertenorientierung positioniert. In Kapitel 4 wird die Rolle der Job

Coachs und die damit verbundenen Konflikte vorgestellt sowie das Rollenselbstverständnis daraus abgeleitet. Die leitende Forschungsfrage wird dabei beantwortet. Kapitel 3 und 4 widmen sich somit der Ergebnisdarstellung als auch deren Interpretation und Diskussion. Im fünften und letzten Kapitel werden die Resultate nochmals zusammengefasst, eine Erweiterung der Perspektive auf die gesellschaftliche Dimension (Makro-Ebene) von Job Coaching vorgenommen und weiterführende Überlegungen formuliert.

## **2 Methodisches Vorgehen**

Vor dem Hintergrund des Stands der Forschung und des Ziels dieser Untersuchung wird ein exploratives Vorgehen gewählt, um sich mittels einer methodisch gestützten Offenheit dem Forschungsfeld zu nähern. Dieses Vorgehen impliziert eine systematische Verknüpfung von theoretischen Überlegungen und methodischem Arbeiten. Die folgenden methodologischen Überlegungen (Kap. 2.1) liefern eine theoretische Grundlegung des empirischen Vorgehens im Kontext interpretativer, qualitativer Verfahren. Hieraus lassen sich die Samplingkriterien ableiten, welche dieser Untersuchung zugrunde gelegt wurden. Die Darstellung des Feldzugangs ermöglicht einen Einblick in die konkrete Vorgehensweise wie auch einen ersten Überblick über das Sample dieser Studie (Kap. 2.2). Die Erhebung und Aufbereitung des Datenmaterials ist Gegenstand des nächsten Kapitels (Kap. 2.3). Abgeschlossen wird das Kapitel mit den Ausführungen zur Datenauswertung (Kap. 2.4).

### **2.1 Methodologische Überlegungen**

Die vorliegende Untersuchung orientiert sich an der qualitativen Sozialforschung und bewegt sich im Kontext interpretativer Verfahren. Damit handelt es sich nicht um ein hypothesentestendes, sondern vielmehr um ein im Anspruch theoriegenerierendes Verfahren (Flick 2008 (1995)). Damit einher geht die systematische Auseinandersetzung mit dem Verhältnis von Theorie und Methode; Theorie wird in diesem Zusammenhang nicht als Basis zur Erstellung von Hypothesen verwendet, welche im Verlauf des Forschungsprozesses überprüft werden, sondern vielmehr im Sinne eines sensibilisierenden Vorwissens systematisch bestmöglich in die Analyse einbezogen. Als heuristisch-analytischen Rahmen zur Annäherung an das Forschungsfeld wird von sensibilisierenden Konzepten ausgegangen, wie sie in der Tradition der Grounded Theory zur Reflexion der theoretischen Annahmen beigezogen werden (Strauss & Corbin 1996). Kelle und Kluge (2010) verwenden ein sensibilisierendes Konzept dahingehend, dass es Wissen über das Praxisfeld enthält, woraus parallel zur Erhebung im Rahmen der Auswertung Kategorien und Hypothesen entwickelt werden. Das im sensibilisierenden Konzept enthaltene Wissen wird im Verlauf der leitfadengestützten Interviews fortlaufend differenziert und präzisiert (Kelle & Kluge 2010: 29-39). Somit wird die explorative Vorgehensweise zunehmend durch den Wissenszuwachs erweitert und die Theorie und Empirie werden damit im Forschungsprozess miteinander verschränkt. Entsprechend finden theoretische Überlegungen Eingang in die empirische Analyse, wie auch die Erhebungs- und Auswertungsmethode durch theoretische Reflexionen geprägt sind. „Die Methode ist in der qualitativen Sozialforschung nachgeschaltet und wird während des Forschungsprozesses in der Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand zur Strukturierung der Forschungsperspektive und zur Stabilisierung der



Forscher/innen-Rolle notwendig“ (Studer & Vogel 2010: 10). Eine qualitative Sozialforschung ist ohne die Verwendung und Offenlegung von Methoden nicht denkbar, die Methode dient aber in erster Linie der Systematisierung der eigenen Forschungsperspektive und nicht der Strukturierung des Forschungsgegenstandes. Beim Verhältnis von Theorie und Methoden handelt es sich um einen „diskursiven Zusammenhang“ (Graf 2008: 35). Neben dem wechselseitigen Bezug zwischen Theorie und Empirie gilt es das Verhältnis von Struktur und Handlung in Bezug auf das Rollenkonzept zu berücksichtigen: Die Strukturebene spielt eine relevante Rolle, da das soziale Handeln immer innerhalb bestimmter gesellschaftlicher und institutioneller Verhältnisse stattfindet. Die strukturellen Bedingungen spielen massgeblich in die individuellen Handlungsmöglichkeiten wie auch in das hinein, was über den eigenen Handlungsspielraum ausgesagt werden kann. Es ist in der Analyse zu berücksichtigen, dass der Job Coaching-Bereich durch eine hohe Heterogenität geprägt ist, sowohl was die Aufgabenbereiche und die institutionelle Eingebundenheit wie auch die (berufs-)biografischen Hintergründe der interviewten Personen anbelangt. Das Rollenselbstverständnis ist also massgeblich durch die gesellschaftliche Eingebundenheit der interviewten Personen geprägt. Interpretative Verfahren haben entsprechend zu berücksichtigen, dass in bestimmten Kontexten gewisse Themen aus strukturell bedingten Gründen nicht kommuniziert werden können. In Anlehnung an tiefenhermeneutische Interpretationsverfahren (König 2001; Lorenzer 1995 (1973); 2006) hat unter anderen Vogel eine Methode entwickelt, wie auch das in die Analyse einbezogen werden kann, was aus strukturellen Gründen nicht kommunizierbar ist und entsprechend ex-kommuniziert wird (Vogel 2006; 2007).

## **2.2 Samplingverfahren und Feldzugang**

Die Fragestellung der vorliegenden Studie legte für das Sampling eine kombinierte Strategie von demografischem und theoretischem Sampling nahe (vgl. Flick 2008; Glaser & Strauss 1974; 2005). Die Analyse des Datenmaterials erfolgte somit im Sinne des theoretischen Samplings laufend und bildete einen parallelen Prozess zur Datenerhebung. In einem ersten Schritt war für das Sampling ausschlaggebend, dass sich die Personen selber dem Job Coaching zuordnen. Dies liess sich durch die Selbstdeklaration oder durch die Angaben zur Tätigkeit im Rahmen der unterschiedlichen Angebote, wie sie beispielsweise auf der Website der anbietenden Organisationen aufgeführt werden, herausfinden. Aus Gründen der institutionellen Vergleichbarkeit sowie der sprachlichen Verständigung wurde das Forschungsfeld auf die Deutschschweiz eingeschränkt. Dabei wurde darauf geachtet, überwiegend Personen aus einem städtischen Umfeld auszuwählen, da sich die Angebotsstruktur von der ländlichen unterscheidet. Persönliche Merkmale wie Geschlecht oder Alter wurden ebenfalls erfasst und auf eine Varianz bezüglich dieser Kriterien geachtet.

Eine erste Auswahl der Interviewten erfolgte wie erwähnt entlang deren Selbstdeklaration und der Aufgabenfelder. Aus einer Studie von Baumgartner, Greiwe und Schwab (2004) lassen sich Institutionen und Organisationen ableiten, welche für die berufliche Eingliederung von beeinträchtigten Personen relevant sind. Hierbei handelt es sich um folgende Institutionen, welche Job Coaching anbieten, respektive in denen Job Coachs arbeiten: IV-Stellen, Regionale Arbeitsvermittlungsstellen (RAV), öffentliche Sozialdienste, zielgruppenspezifische Beratungsstellen, Sozialdienste von psychiatrischen Kliniken und Spitälern, betriebliche Sozialberatungen, Werkstätten und private Arbeitsvermittlungen. Zur Konkretisierung wurde eine Recherche über eine Internet-Suchmaschine, bei der mit dem Suchbegriff „Job Coach“ die ersten 20 Adressen in der Schweiz erfasst wurden. Die Ergebnisse spiegelte diese Auflistung von Akteuren wider. Die meisten Einträge fokussierten jedoch Personen aus der Invalidenversicherung als Zielgruppe oder stellten keinen eindeutigen Bezug zur Zielgruppe her bzw. fassten sie relativ breit, sodass auch die Sozialdienste oder das AWA als zuweisende Stellen infrage kamen.

In einem ersten Schritt wurden Personen für ein Interview direkt angefragt. Parallel dazu wurde die Website zum Projekt aufgeschaltet ([www.jobcoaching-forschung.ch](http://www.jobcoaching-forschung.ch)). Darauf wurde über das Projekt informiert und zur Teilnahme eingeladen. Im Blog der HSA FHNW<sup>2</sup> wurde über das Projekt berichtet und die Internetadresse verlinkt. Es erfolgte eine weitere Verbreitung über andere Social Media-Kanäle. Verschiedene Merkmale der Interviewpartnerinnen und -partner wurden festgehalten, um so in der laufenden Auswertung zu prüfen, welche Kriterien für die Auswertung von Interesse sein könnten. In regelmässig stattfindenden Sitzungen wurden auf Grundlage der Auswertung weitere Steuerungselemente festgelegt. Für die letzten beiden Interviews wurden von uns gezielt Personen angefragt, um so die gewünschte Bandbreite von Job Coachs bezüglich Kontexten und Angeboten zu erreichen. Etwa die Hälfte der befragten Personen wurde für das Interview angefragt, während die andere Hälfte von sich aus auf das Projektteam zugegangen ist, in der Regel via Kontaktmöglichkeit auf der Website.

Die konkrete Rekrutierung erfolgte über das direkte Ansprechen möglicher Interviewpartner/innen (weitere Ausführungen zur Aufbereitung des Interviewmaterials werden im folgenden Kapitel 2.3 aufgeführt). Die Auswahl weiterer Interviewpartner und -partnerinnen orientierte sich am zunehmenden Erkenntnisgewinn, welcher auf der Auswertung der vorangegangenen Fälle basierte, und vollzog sich über Ähnlichkeiten und Kontrastierungen der jeweiligen Fälle. Die Grösse der Stichprobe und die konkrete Fallauswahl ergaben sich massgeblich aus den vorgenommenen Analysen der bestehenden Interviews. Das anzustrebende Ziel war nicht die Repräsentativität durch die Fallauswahl, sondern die Verdichtung theoretisch bedeutsamer

---

<sup>2</sup> Vgl. hierzu <http://blogs.fhnw.ch/sozialarbeit/category/coaching/>; der Blog-Beitrag wurde von Sarah Marti am 30.4.2013 veröffentlicht.

Dimensionen, welche sich im Verlauf der Studie ergaben (vgl. Kelle & Kluge 2010). Vor dem Hintergrund der bestehenden Theorie und Empirie wurden das Arbeitsfeld des Job Coachs bzw. sein inhaltlicher Kontext als auch seine Zielgruppe als wichtige Samplingkriterien angenommen. Die Arbeitsfelder gestalten sich als vielfältig, wodurch die Breite der Kontexte im Sampling zum Tragen kommt. Im Verlauf der Analyse stellte sich das Arbeitsfeld des Supported Employments als zentral heraus, sodass zur Kontrastierung bewusst eine zweite Person mit ähnlicher Zielgruppe rekrutiert wurde. Ein weiteres Gespräch wurde von uns aufgrund der vielfältigen Angebotspalette eines privaten Trägers angefragt, da uns hier die Parallelen zu den bestehenden Interviews interessierten.

Das *Sample* der Untersuchung setzte sich schliesslich aus zehn Interviewten zusammen: Sie weisen eine Altersspanne von 29 und 54 Jahren auf, darunter befinden sich sechs Frauen und vier Männer (vgl. Tabelle 1). Vier der befragten Personen haben einen sozialarbeiterischen Hintergrund, zwei einen psychologischen, zwei Personen verfügen über einen KV-Abschluss. Fast alle der zehn befragten haben eine nichtlineare Berufsbiografie und dabei zahlreiche Umwege genommen, bevor sie zu ihrer Tätigkeit als Job Coachs gekommen sind. Einige haben eine themenverwandte Weiterbildung besucht, beispielsweise einen CAS zum Eingliederungsmanagement oder in der Erwachsenenbildung. Eine Person weist eine Ausbildung als ‚spiritueller Coach‘ auf, ansonsten hat keine Person eine Weiterbildung im Coachings-/Beratungsbereich abgeschlossen. Zusammenfassend lässt sich kein eindeutiges Aus- oder Weiterbildungsprofil aus dem Datenmaterial ableiten.

Aus der Tabelle wird weiter ersichtlich, dass die Mehrheit der Job Coachs bei einer privaten Trägerschaft beschäftigt ist. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass diese privaten Anbieter mit einer Ausnahme alle ausschliesslich Leistungsvereinbarungen mit öffentlichen Anbietern haben. Somit werden die Job Coachs auch mehrheitlich über die öffentliche Hand, konkret über die Invalidenversicherung (IV), den Sozialdienst (SD) oder über die Arbeitslosenversicherung (ALV) bzw. das Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) finanziert.

**Tabelle 1: Sample der Untersuchung: Angebotsverortung und Eckdaten der Job Coachs**

Int.-Nr.	Kontext	Zielgruppe	Geogr. Verortung	Anbieter & Finanzierung	Aus-/Weiterbildung JC	Berufserfahrung vor dem JC
A1	Programm zur Arbeits- und Ausbildungsintegration	Junge Mütter und Väter ohne Arbeits- oder Ausbildungsstelle	Stadt	Angebot der Stadt, finanziert durch Sozialhilfe	Pädagogische Erstausbildung; Bachelorstudium im sozialarbeiterischen Bereich; Weiterbildung im Bereich Kinder- und Jugendhilfe	Lehrerin; sozialpädagogischer Bereich
B2	Outplacement	Entlassene Mitarbeitende	In Stadt verortet, Angebot nicht regional beschränkt	Privat, finanziert durch Arbeitgeber, durch welchen die Kündigung erfolgt ist.	Psychologiestudium; Weiterbildung in der Erwachsenenbildung	Standortbestimmung und Begleitung von Arbeitslosen durch das AWA; Organisationsentwicklung;
C3	Supported Employment	Menschen mit psychischer Beeinträchtigung	Stadt	Psychiatrische Klinik, finanziert durch Invalidenversicherung, Taggeldversicherung, Kanton	Psychologiestudium	Unterstützung sprachgewandter Personen im kaufmännischen Bereich bei Personalvermittlungsstelle
D4	Kursangebot	RAV-Klientschaft	Stadt A und B	Privat mit staatl. Auftrag, finanziert durch Arbeitslosenversicherung	Erstausbildung als Kommunikationsfachfrau (Dolmeterschule); Master für Corporate Communication Management	PR-Bereich, teilw. mit Führungsfunktion; ehrenamtliche Kursdurchführung für Arbeitslose
E5	Beratungsangebot auf Anfrage	Privatpersonen mit Bedarf	Ländliche Kleinstadt	Privat mit staatl. Auftrag, organisationsinterne Finanzierung (u.a. Spenden).	Erstausbildung zur Buchhändlerin; Studium Soziale Arbeit; Weiterbildung in Disability Management	Sozialpädagogisch-therapeutischer Bereich; betriebliche Sozialberatung; in verschiedenen Unternehmen tätig, teilw. Mit Führungsfunktion
F6	Supported Employment	Menschen mit psychischer Beeinträchtigung	Stadt	Psychiatrische Klinik, finanziert durch Invalidenversicherung, Krankenkasse	Ergotherapieausbildung; Weiterbildung in den Bereichen Eingliederungsmanagement und spezifischen Abklärungsverfahren.	Ergotherapeutin
G7	Supported Employment	Menschen mit psychischer Beeinträchtigung	Schweizweit	Privat, auch mit staatl. Auftrag, SE finanziert durch Invalidenversicherung	Erstausbildung in der Pflege; Studium Sozialarbeit	Case Management
H8	Sämtliche Arbeitsfelder der Arbeitsintegration	Sämtliche Zielgruppen mit Arbeitsintegrationsbedarf	Stadt	Privat, auch mit staatl. Auftrag. Finanziert durch Sozialversicherungen, bei Outplacement der Arbeitgeber	Wirtschaftsstudium	Informatikbereich, Vertrieb; Aufbau Organisationsausbau einer sozialen Institution; Geschäftsleiter und Berater am hiesigen Ort
I9	Kursangebot	Personen mit Migrationshintergrund	Stadt	Privat mit staatl. Auftrag, finanziert durch Arbeitslosenversicherung	Grundausbildung KV; Weiterbildung eidg. Marketingplaner; Ausbildung als spiritueller Coach	Marketingbereich; spiritueller Coach; Auszeit im Kloster
J10	Supported Education	Jugendliche in der Erstausbildung (Lehre)	Land	Privat, auch mit staatl. Auftrag. SE finanziert durch Lehrbetriebe und teilweise Invalidenversicherung	Erstausbildung KV-Lehre mit Berufsmaturität; Bachelorstudium im sozialarbeiterischen Bereich; aktuell im Masterstudium	KV-Bereich

## 2.3 Erhebung und Aufbereitung des Datenmaterials

Für die Erhebung von Datenmaterial zum Rollenselbstverständnis bei Job Coaches wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt, welche auf einen hohen narrativen Anteil in der Darstellung abzielten (Flick 2008 (1995): 194ff.). Der Leitfaden begann mit einer Einstiegsfrage, bei der die Befragten ihren beruflichen Werdegang schilderten (vgl. Leitfaden im Anhang 8.1). Im Anschluss wurden sie dazu aufgefordert, einen typischen Fall in ihrer Arbeit als Job Coach vorzustellen und diesen hinsichtlich der unterschiedlichen Arbeitsbeziehungen und wechselseitigen Erwartungshaltungen aufzuzeichnen (siehe unten). Diese Form der Darstellung orientiert sich im weitesten Sinne an einer Struktur-lege-Technik, wie sie unter anderem bei halbstandardisierten Interviews Verwendung findet (vgl. Flick 2008 (1995): 205). Nach diesen Ausführungen, die auf die konkrete Darstellung eines Falles und dessen professionelle Bearbeitungsweise abzielte, konnte ein Verständnis für das berufliche Netzwerk der Interviewten geschaffen werden. Im Anschluss wurden die Interviewten über weitere alltägliche Arbeiten befragt, respektive die Grundhaltung, welche die Person gegenüber ihren Klientinnen und Klienten verfolgt. Dazu gehörten im Weiteren Nachfragen dazu, mit welchen Methoden die Job Coaches arbeiten, und was sie konkret unter einem guten Job Coach verstehen. Gegen Ende hatten die Personen die Möglichkeit, eigene Ergänzungen anzubringen.

Die Netzwerkkarte als eigenständiger methodischer Teil im Rahmen des Interviews diente der Veranschaulichung der Strukturen und Stakeholder und somit dem besseren Verständnis während des Gesprächs. In einem ersten Teil wurden die Akteure von der interviewenden Person während der Schilderung eines typischen Fallablaufs durch den Job Coach auf Karten festgehalten. Im Anschluss wurden die Interviewten gebeten, diese in einer sinnvollen Ordnung auf einem Papier auszulegen, die Interaktionen und Erwartungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren zu beschreiben bzw. zu beschriften und gegebenenfalls durch weitere Akteure zu ergänzen. Dadurch konnte ein Bild der Arbeitsbeziehungen gewonnen und im Gespräch auf die visualisierten Strukturen Bezug genommen werden. Ziel dieser Methode war einerseits die Klärung der arbeitsweltlichen Strukturen der Job Coaches bzw. deren Arbeitsbeziehungen im Berufsalltag, andererseits die Möglichkeit zur besseren fallspezifischen Vergleichbarkeit jener dargestellten Strukturen. Die Darstellungen wurden jeweils im Anschluss an das Gespräch fotografiert und dadurch für eine spätere Auswertung festgehalten. Aus Gründen der Anonymisierung sind diese Fotos nicht im Bericht enthalten.

Der Durchführungsort wurde den Teilnehmenden überlassen, wobei jeweils das Angebot bestand, das Interview in deren Räumlichkeiten durchzuführen. Die Teilnehmenden erhielten im Vorfeld ein Fact Sheet mit den wichtigsten Angaben zur Durchführung des Interviews, Kontaktdaten und Informationen zur Vertraulichkeit (vgl. Anhang 8.2). Die Gespräche dauerten in etwa eine Stunde und wurden aufgezeichnet.

Um den Leitfaden auf seine Tauglichkeit hin zu prüfen, wurde ein erstes Interview geführt, bei dem das gesamte Forschungsteam anwesend war. So konnten die Einschätzungen im

Anschluss ausgetauscht und der Fragebogen ergänzt und überarbeitet werden. Die Analysen aus diesem Interview flossen ebenfalls in die Interviewauswertung ein. Die Interviews wurden transkribiert. Dabei wurde auf die Anonymisierung geachtet. Der Text wurde in Standardorthografie verfasst und Füllwörter, parasprachliche sowie prosodische Merkmale wurden weggelassen (vgl. z.B. Gläser & Laudel 2010).

## 2.4 Auswertung

Die Auswertung des erhobenen Datenmaterials orientierte sich an der Grounded Theory (Strauss & Corbin 1996), respektive an der Vorgehensweise, wie sie von Kelle & Kluge als sensibilisierende Konzepte entwickelt wurde: Dies bedeutet, dass die Konkretisierung der Konzepte "in Auseinandersetzung mit der Realität einer sozialen Lebensform" (Kelle & Kluge 1999:27) entwickelt und nicht bereits im Vorfeld der empirischen Untersuchung durch eine genaue Definition und Operationalisierung festgelegt werden. Die Zuordnung von Kategorien richtet sich dabei massgeblich an der Fragestellung: Ein empirisches Phänomen, repräsentiert durch eine Textstelle, wird begrifflich auf den Punkt gebracht und durch die Zuordnung zu einer Kategorie beschrieben, verstanden und erklärt (Kelle & Kluge 1999: 58). Hierbei handelt es sich allerdings nicht um ein subsumptionslogisches Vorgehen, sondern vielmehr um ein abduktives Arbeiten, indem neue Kategorien zur Beschreibung verwendet werden. Die Vorgehensweise orientiert sich am interpretativen Paradigma und wirft ein besonderes Augenmerk darauf, wie Identitätskonstruktionen entlang des eigenen Rollenverständnisses vollzogen werden.

Die Fragestellung zielt auf den intendierten Sinn der interviewten Personen ab, allerdings ist hierbei zu bedenken, dass die konkrete Gestaltung der Rolle über die Interviews nicht erfassbar ist, sondern dass es sich vielmehr um die Erzählung *über* die Gestaltung der Rolle handelt, die es zu rekonstruieren gilt.

Bei der Auswertung wurde in einem ersten Schritt eine fallspezifische Auswertung vorgenommen. Diese umfasst die strukturellen Daten der interviewten Person (Institution und „offizieller“ Auftrag, Berufsbezeichnung, Aufgabenbereich, Beruflicher Hintergrund und Werdegang, vgl. Tabelle 1). Mittels der Strukturierung der Einzelinterviews konnten die relevanten thematischen Aspekte als auch Gewichtungen und Auslassungen durch die Interviewpartnerinnen und -partner erfasst werden. In der Interpretation wurden speziell die Verdichtungen in Bezug auf die Erwartungen der verschiedenen Akteure – häufig in Metaphernform (vgl. auch Kapitel 4) – analysiert: Wo werden Widersprüche, Brüche, Ambivalenzen sichtbar? Hier wurde auch die von den Interviewten vorgenommene Strukturlegung der Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren berücksichtigt, um die wechselseitigen Erwartungen der Akteure weiter zu verdichten. Die Analysen aus den Einzelfällen bilden die Grundlagen für den nachfolgenden Auswertungsschritt.

In einem zweiten Schritt wurden in einem **fallvergleichenden Verfahren** theoretische Bezüge zu den Bereichen des Coachings und der Rollentheorien hergestellt. Die Informationen wurden in ein Raster übertragen, um so die Vergleichbarkeit bzw. eine Auswertung im Querschnitt zu ermöglichen. Hierbei erfolgte eine Mischung zwischen theoretisch geleiteten Kategorien und den Kategorien, welche aufgrund der Interpretation generiert werden. Nach Uwe Flick lassen sich Kategorien erstens aus den Daten generieren, somit wird die Theorie zum Ziel der Analyse und nicht in erster Linie zum Ausgangspunkt. Zweitens lassen sich Kategorien aus einem theoretischen Modell generieren und drittens stellt die Fragestellung die Quelle für die Bildung von Kategorien dar (Flick 2008 (1995)). Diese fallvergleichende Vorgehensweise ermöglichte ein systematisches Bearbeiten von unterschiedlichen Konfliktfeldern und Bearbeitungsstrategien im Kontext der jeweiligen Rollenselbstverständnisse. Der Datenerhebungs- und -auswertungsprozess wurde so lange fortgeführt, bis im Datenmaterial die wesentlichen Aspekte bezüglich der Fragestellung hinreichend sowohl in ihren Unterschieden als auch Gemeinsamkeiten belegt werden konnten.

Die *Darstellung von Ergebnissen* lässt sich nach Flick in der qualitativen Sozialforschung zwischen zwei Polen verorten: Auf der einen Seite steht die Zielsetzung einer Theorieentwicklung im Sinne der Grounded Theory, auf der anderen Seite die Veranschaulichung der Zusammenhänge, wie sie die Forschenden herausgearbeitet haben (Flick 2008 (1995): 532). Insgesamt liegt bei der folgenden Darstellung der Ergebnisse ein Schwergewicht auf der Verdeutlichung der Analysen mittels Interviewsequenzen, welche die Inhalte bestmöglichst zu pointieren vermögen, ohne gleichsam stellvertretend für das gesamte Feld zu stehen.

### 3 Ergebnisse: Auseinandersetzung mit dem Begriff ‚Job Coaching‘

Im Kapitel 3 werden die Ergebnisse der vorgenommenen Einzelfallanalysen und fallübergreifenden Analysen dargestellt. Die Daten werden in Bezug auf die Fragestellung und weitere relevante Kontexte, emergierend aus dem Datenmaterial, vorgestellt, interpretiert und in einen theoretischen Kontext eingebettet. Informationen zum Sampling finden sich in Tabelle 1 und zeigen das vielfältige Spektrum auf, was unter Job Coaching verstanden werden kann (Kapitel 2.2). Im weiteren Verlauf findet eine erste Annäherung an eine Definition und die Inhalte von Job Coaching statt. Dabei wird in einem ersten Schritt anhand der Daten dargestellt, was in den Interviews allgemein unter Job Coaching verstanden wurde und mithilfe von Beispielen untermauert. Im Anschluss wird systematisch versucht, anhand von Merkmalen der Coaching-Definition von Lippmann (2009), ergänzt durch weitere Kriterien anderer Definitionen, die Spezifika von Job Coaching herauszufiltern. So kann eine Annäherung über die Inhalte und die Ausgestaltung von Job Coaching stattfinden. Im darauffolgenden Kapitel 3.2 werden weitere Differenzierungsmerkmale von Coaching vor dem Hintergrund des Datenmaterials untersucht und präsentiert. Im Anschluss wird im Kapitel 3.3 ganz spezifisch auf die im Kapitel drei auftauchende Frage eingegangen, inwiefern es sich bei Job Coaching um eine Prozess- oder Expertenberatung handelt bzw. welche Anteile jeweils bestehen. Zuletzt werden in einem abschliessenden Kapitel die Erkenntnisse aus den Daten und der Theorie resümiert und auf die Frage eingegangen, welche Merkmale Job Coachs aufweisen, welches Verständnis sie von ihrer Arbeit haben und welche Aspekte ihrer Tätigkeiten als eigentliches Coaching bezeichnet werden können (vgl. Fragestellungen in Kapitel 1.1).

#### 3.1 Exploration des Feldes

Ausgehend von den Beschreibungen zum Coaching in Kapitel 1.2.1 stellt sich die Frage nach einer Definition von Job Coaching. Bisher existiert keine uns bekannte Definition. In den Gesprächen mit den Job Coachs selbst hat sich gezeigt, dass auch diese ein eher vielfältiges Verständnis von Job Coaching haben. Hierzu einige Beispiele:

*„Job Coaching geht viel halt auch darum, dass man den Leuten ein Werkzeug mitgibt für die Bewerbungsgespräche, ja, und so der Lebenslauf wie frisiert. Oder einfach, ja, man darf denke ich auch, wenn man eine Stelle sucht, nicht zu ehrlich sein. ((lachen)) Und ich glaube, die Leute brauchen Job Coachs, die ihnen das sagen.“ (E5, 88f)<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Interviewnummer/Zeile im Transkript



*„Also überall, wo es irgendwo um eine Belastbarkeit geht, um eine Handlungsfähigkeit, Wiedereingliederung geht, habe ich halt so die Leute meistens.“ (F6, 55f)*

*„Aus meiner Sicht ist Job Coaching eine Art Massnahme, die man- die befristet ist, die klar definiert ist mit klaren Zielen. Da geht es darum, die Leistungsfähigkeit oder Belastbarkeit der Person zu erhöhen. //ja// Innerhalb. Und es geht nicht darum, zum Beispiel jetzt einfach gewisse Stressoren zu reduzieren oder so. Jemand wird gemobbt oder sexuell belästigt oder er- er ist im Streit mit dem Chef. Oder ich weiss nicht, was es alles gibt. Das sind alles auch belastende Faktoren. Aber das ist nicht Job Coaching, sondern das ist eine klassische Beratungssituation, die wir tagtäglich ganz ganz- viele Beratungssituationen haben.“ (G7, 109f)*

*„Wir haben keine Definition, weil bei uns der Job Coach- bei uns ist eigentlich- es heisst zwar Coaching, aber ich sage, wir sind Beratende. Wir beraten diese Klienten. Und coachen im Sinne von Coaching. Ja. Beraten und Coaching ist nicht ganz dasselbe. Aber eben der Job Coach- insofern ist für uns das Job Coaching, weil sie sollen einen Job haben nachher. Wir machen sie wieder fit für die Arbeit.“ (H8, 968f)*

An diesen Beispielen zeigt sich, dass eine klare Umrahmung des Begriffs in der Praxis nicht vorhanden ist und die unterschiedlichen Verständnisse von Job Coaching je nach Kontext des Arbeitsumfelds bestehen.

Um eine wissenschaftliche Annäherung an die Definition eines Job Coachs vorzunehmen, wurde anhand bestehender Wesensmerkmale von Coaching eine Untersuchung der aufbereiteten Interviews vorgenommen. Durch diese Herangehensweise ist es möglich, anhand der Praxisbeschreibungen zu einem Verständnis von Job Coaching zu gelangen.

### **3.2 Annäherung an eine Begriffsbestimmung von ‚Job Coaching‘**

Coaching tritt in der Praxis zu unterschiedlichen Themen und in unterschiedlichen Formen und Settings auf. Geht man davon aus, dass dies auch im Themenfeld Job Coaching der Fall ist, so müssen die einzelnen **Inhalte** differenziert werden, aber auch die **organisatorische Angliederung** (ggf. an einen Betrieb oder an die bestehenden Sozialversicherungssysteme) sowie die **Ausgestaltung der Coachingsitzungen und –beziehungen** sind von Interesse. Lippmanns (2009) Ausführungen zu den Wesensmerkmalen von Coaching weisen einen ausgereiften Detailliertheitsgrad auf, weshalb hierbei auf seine Ausführungen zurückgegriffen wird. Wie bereits in Kapitel 1.2.1 ausgeführt, ist seine Definition von Coaching eher vage formuliert, wodurch sie sich ein hohes Mass an Offenheit bewahrt.

Aus diesem Grund werden die eigentlichen Aspekte eines Coachings aus Lippmanns (2009) Ausführungen herausgegriffen und mit weiteren Kriterien anderer Autorenschaften ergänzt, um

ein möglichst breites Spektrum an Kriterien zu erreichen. Dadurch wird fassbar gemacht, welche Kriterien einer Definition von Job Coaching dienlich sein können. Im Anschluss wird das Datenmaterial in Hinblick auf diese Kriterien untersucht. Letztlich stellt sich die Frage, was genau in der Praxis unter Job Coaching verstanden wird und inwieweit der Begriff „Coaching“ als „Containerbegriff“ zum Einsatz kommt (vgl. Fritze et al. 2014: 11). Im Anschluss werden erweiterte Kriterien zur Analyse des Datenmaterials hinzugezogen, nach welchen ein Coaching differenziert werden kann und nach denen die Ausgestaltungsformen des Job Coachings anhand der Daten untersucht werden.

### 3.2.1 Bestehende Definitionsmerkmale

Coaching bezieht sich auf Fragen und Probleme, welche auf den **arbeitsweltlichen Kontext** gerichtet sind. Private Themen sind dann relevant, wenn sie mit den beruflichen in Zusammenhang stehen (Stephan, Gross und Hildebrandt 2010: 19). Das **Ziel** des Coachings ist vor allem im Einzelcoaching, Anliegen herauszuarbeiten, welche zumindest graduell bearbeitbar sind. Zentral ist die Befähigung des Coachee, so bald als möglich wieder ein hilfreiches Erleben von Kompetenz zu empfinden und dadurch mithilfe seiner Fähigkeiten die gewählten Schritte zu bewältigen (Lippmann 2009: 20). In dem Sinne kann auch von Empowerment oder „Hilfe zur Selbsthilfe“ gesprochen werden.

Letztendlich handelt es sich um eine IST-SOLL-Diskrepanz, bei dem das unerwünschte IST in ein erwünschtes SOLL übergeleitet werden muss. Zwischen den beiden Enden stehen Blockaden, die mit Lösungsversuchen angegangen werden (Lippmann 2009: 16). Grant (2006: 153ff) greift eine Differenzierung zwischen Entwicklungs- und Ergebnisziel auf. Mittels dieser wird die Möglichkeit für den Coach geschaffen, individuell auf die Bedürfnisse und Ressourcen des Coachees einzugehen, ohne das Ergebnisziel zu vernachlässigen, sondern im Gegenteil dieses in Form von Entwicklungsschritten anzugehen.

Im Fachdiskurs ist die **Abgrenzung des Coachings** zu anderen, verwandten Konzepten wichtig. Hierbei existieren in der Literatur zahlreiche Abgrenzungsversuche (vgl. z.B. Birgmeier 2006; Lippmann 2009; McLeod 2004; Nestmann 1997). Lippmann nimmt eine ausführliche Abgrenzung zum Training, Mentoring, der Supervision und der Psychotherapie vor (2009: 29-32). Allesamt weisen diese Konzepte Gemeinsamkeiten zum Coaching auf, aber auch klare Unterschiede, welche es in Hinblick auf die Interviewdaten zu untersuchen gilt.

Die Form der Beratung im Coaching liegt derweil nach Lippmann in einer **Experten- oder einer Prozessberatung**, wobei Letzteres häufiger zur Anwendung kommt und eher dem Empowerment-Gedanke zugrunde liegt. Expertenberatung beinhaltet fachliche Inputs des Coachs sowie eine Mitarbeit an Lösungen (Lippmann 2009: 18). Demnach kann beim Coaching primär von einer Prozessberatung ausgegangen werden, wobei auch Elemente der Expertenberatung zum Tragen kommen können.

Abschliessend zu den Merkmalen eines Coachings ist festzuhalten, dass viele Autorinnen und Autoren im fachlichen Diskurs die Wichtigkeit eines ausgereiften **Coachingkonzepts** betonen (vgl. Schreyögg 2011: 32; Lippmann 2009: 17). Dabei spielt nicht nur die methodische, sondern auch die theoretische Bandbreite eine zentrale Rolle, da die individuellen Bedürfnisse und Charakteren Berücksichtigung finden müssen. Ein Coachingkonzept umfasst zudem eine Klärung der eigenen Rolle. Diese muss zweckdienlich gestaltet und transparent gehalten werden (Lippmann 2009: 20).

### **3.2.2 Definitionsversuch aus dem Datenmaterial**

Das Kriterium des **beruflichen Kontextes** ist mit dem ‚Job Coaching‘, wie bereits der Name schon sagt, gegeben. Die Gemeinsamkeit der Interviews liegt bei sämtlichen Angeboten in der Unterstützung bei der (Wieder-)Eingliederung entweder in den Arbeits- oder in den Ausbildungsmarkt. Somit unterscheidet sich das Job Coaching aus dem Interviewmaterial vom klassischen Coaching darin, dass eine sozialpolitische Komponente vorliegt, nämlich die Frage der langfristigen beruflichen Integration, sei dies durch eine Befähigung durch Bildungsangebote oder Unterstützung bei der Integration in den idealerweise ersten Arbeitsmarkt. Somit wird auch die Abgrenzung zu anderen Coachingformaten wie z.B. dem Führungskräftecoaching klar. Interessant ist die häufige Involvierung der einzelnen sozialen Sicherungssysteme (ALV, IV, Sozialhilfe) mehrheitlich bei der Finanzierung der Job Coachs, v.a. aber – gemäss ihrer Aussagen – zur Deckung der Lebenskosten der Coachees. Somit scheint das Job Coaching überwiegend ein Angebot zu sein, dessen Nachfrage entweder beim Staat liegt und teilweise auch bei Firmen (Outplacement). Unterschiede finden sich innerhalb der Studie bei den verschiedenen Zielgruppen und Zeitpunkten an denen das Job Coaching ansetzt sowie in den strukturellen Begebenheiten. Folgende Tabelle ermöglicht einen Überblick über die Eckdaten der Job Coachings:

**Tabelle 2: Job Coaching-Angebote**

<b>Int. Nr</b>	<b>Kontext des Job Coachings</b>	<b>Zielgruppe</b>	<b>Zeitpunkt der Intervention</b>	<b>Ziel</b>	<b>Tätigkeiten des Job Coachings (Aufgaben am Coachee)</b>
A1	Programm zur Arbeits- und Ausbildungsintegration	Junge Mütter und Väter ohne Arbeits- oder Ausbildungsstelle	Die Zielgruppe bezieht Leistungen aus der Sozialhilfe	Lehrstelle oder Stelle im ersten Arbeitsmarkt	Programmleitung und –begleitung, Standortgespräche, Zielvereinbarungen und –überprüfungen, Einzel- und Gruppencoachings, individuelle Begleitung zu Anlaufstellen, Unterstützung und Triage bzgl. beruflicher und kindsspezifischer Fragen
B2	Outplacement	Entlassene Mitarbeitende	Kündigung	Verhinderung von Arbeitslosigkeit	Assessment, Standortbestimmung, Bewerbungstraining, Begleitung
C3	Supported Employment	Menschen mit psychischer Beeinträchtigung, welche deshalb die Arbeitsfähigkeit verloren haben	Bei Wiederkehr der Arbeitsfähigkeit	Finden und/oder Erhalten einer Stelle	Bewerbungsunterlagen sichten/Triage zu Bewerbungstrainings, Unterstützung bei der Stellensuche, Standortbestimmung, Zielvereinbarungen und –überprüfung, Begleitung über Stellenantritt hinaus, Abklärung finanzieller, sozialer und versicherungsrechtlicher Dimensionen, Kontaktstelle für Arbeitgeber und ggf. Behandler
D4	Kursangebot	Personen aus der Arbeitslosenversicherung	Bestehende Arbeitslosigkeit	Schulung zur Chancenmaximierung bei Stellensuche	Schulung in Kursen, Sichtung von Dossiers, Korrekturlesen von Bewerbungsunterlagen, Gespräche mit RAV-Berater
E5	Beratungsangebot auf Anfrage	Sämtliche Privatpersonen mit einer Beeinträchtigung; Ziele individuell	Bei Anfrage der Privatpersonen	Situationsabklärung; Unterstützung bei Arbeitsmarktintegration	Unterstützung bei der Stellensuche, sozialversicherungsrechtliche Abklärungen, Beratung zur Existenzsicherung, Begleitung bei Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt
F6	Supported Employment	Menschen mit psychischer Beeinträchtigung in ambulanter Behandlung in der Klinik	Bei Wiederkehr der Arbeitsfähigkeit	Finden und/oder Erhalten einer Stelle	Belastbarkeitstraining von der IV, Standortgespräche führen, Fähigkeiten und Ressourcen abklären, ggf. Neuorientierung erarbeiten, Triage mit Sozialarbeitern bei finanziellen Problemen, Führen von Arbeitgebergesprächen, Ziele festlegen und überprüfen, Organisieren von Anschlusslösung und evtl. weiteren Therapien nach Austritt, MELBA / IDA Fähigkeitsabklärungen

G7	Supported Employment und andere Bereiche der Arbeitsintegration	Menschen mit psychischer Beeinträchtigung, welche an ihre Arbeitsstelle zurückkehren möchten	Bei Wiederkehr der Arbeitsfähigkeit	Erhalt der Arbeitsstelle, Erhöhung der Belastung	Förderungsplanung und Begleitung, konkret Arbeitsabläufe und Ergonomie des Arbeitsplatzes analysieren, Situationserfassung vor Ort, Austausch mit Teamkollegen der Klienten, Psychoedukation der Klienten (Erklären der Krankheit, etc.), Psychoedukation der Arbeitnehmer im Umgang mit der Krankheit der Klienten
H8	Sämtliche Bereiche der Arbeitsintegration	Sämtliche Zielgruppen mit Arbeitsintegrationsbedarf	Sobald ein Auftrag vorliegt; meist gegeben durch staatliche Institutionen	Integration in den Arbeitsmarkt	Coaching, Begleitung, Abklärung, Schulung und Vermittlung in interne Kurse, Programme und Hospitanzen, Bewerbungstrainings, ggf. versicherungsrechtliche Abklärungen
I9	Kursangebot	Personen aus der Arbeitslosenversicherung mit minimalen Deutschkenntnissen	Bestehende Arbeitslosigkeit	Schulung zur Chancenmaximierung bei Stellensuche	Unterricht, Dossiers sichten, Korrekturlesen von Bewerbungsunterlagen, De-Briefings, Gespräche mit RAV-Berater
J10	Supported Education	Jugendliche in der Grundausbildung	Beginn des Lehrvertrages	Abschluss einer beruflichen Grundbildung	Begleitung, umfasst die schulischen Anforderungen, wobei verschiedene Gefässe für sie bestehen. Zudem werden sie auch in anderen Bereichen unterstützt, z.B. wenn Probleme im Betrieb oder im Privaten bestehen.

Die **Inhalte** der Job Coachings mit der Klientschaft gestalten sich als sehr vielfältig und beinhalten unterschiedliche Elemente, wie Tabelle 2 veranschaulichend darstellt. Gemeinsam ist ein Angebot zur Unterstützung in unterschiedlichen Feldern der Arbeitsintegration. Die Zielgruppen sind dabei unterschiedlich als auch die Elemente, welche in der Tätigkeit des Job Coachings auftreten. Coaching wird von den Interviewpartner/innen dabei nur als ein Aspekt von vielen benannt oder gar als Summe der inhaltlichen Tätigkeiten verstanden. Von einem einheitlichen Coachingverständnis kann in den zehn Gesprächen nicht ausgegangen werden.

Aus unserem Datenmaterial lässt sich ein Bedarf zur Abgrenzung von Coaching zur **Psychotherapie** (insbesondere im Kontext des Supported Employment) und zu **Trainings** (im Zusammenhang mit unterschiedlichen Kursangeboten zur Förderung der Bewerbungskompetenzen) ableiten. Die Abgrenzung zur Supervision und zum Mentoring (vgl. voriges Kapitel) scheint derweil in sämtlichen Interviews klar zum Ausdruck zu kommen.

Bei Lippmann (2009) findet sich die klare Aussage, dass Coaching sich an psychisch gesunde Personen richtet. Das Coaching endet demnach klar dort, wo psychotherapeutische Themen einsetzen (vgl. Lippmann 2009: 48). In Hinblick auf das Interviewmaterial können folgende Beobachtungen gemacht werden:

Fünf von zehn befragten Personen nehmen in ihrer Arbeit aufgrund ihrer (teils) psychisch beeinträchtigten Zielgruppe eine Abgrenzung zur Psychotherapie vor. Insbesondere im Kontext des Supported Employment geben alle befragten Job Coaches an, dass die Therapie abgegrenzt zum Job Coaching erfolgt. Eine Interviewperson meint dazu:

*„Ja, also ich habe zum Beispiel eine Klientin, die ein Trauma hat, das dann halt auslöst, dass wenn sie unter Druck gesetzt wird – und das können schon Sachen sein wie „mach-mal-schnell“ – dann hat sie ein Flashback. Und ja, natürlich besprechen wir im Job Coaching, wie kann sie damit konkret umgehen, wie kann sie es evtl. verhindern, wie soll sie reagieren, wenn es passiert, was muss der Arbeitgeber wissen, um damit auch entsprechend umgehen zu können. Aber an sich muss für die Behandlung wirklich eine Therapie stattfinden. Also die Traumabearbeitung das können wir nicht machen im Coaching.“ (C3, 950f)*

An diesem Beispiel wird deutlich, dass die Grenze teils sehr schmallinig verläuft. Umso wichtiger scheinen auch klare Vereinbarungen in Bezug auf die Inhalte der gemeinsamen Sitzungen. In einem anderen Gespräch (F6) beschreibt die Person, dass das Job Coaching-Angebot ganz klar parallel zur Therapie verläuft und diese Abgrenzung auch durch eine andere Finanzierungsquelle (IV anstatt Krankenversicherung) gegeben ist. Interessant ist in diesem Fall gleichzeitig das Wording: Das Job Coaching wird als Belastungstraining angeboten, wodurch nicht nur eine Abgrenzung zur Psychotherapie, sondern auch zum Training als Begrifflichkeit notwendig wird.

Hinsichtlich des Trainings ist festzuhalten, dass aus den Interviewdaten heraus insbesondere Gruppencoachings oftmals einen solchen Charakter aufweisen. Bei Lippmann (2009) findet sich

eine ausführliche Auflistung an Abgrenzungskriterien, aber auch an Gemeinsamkeiten von Training und Coaching, welche für die Betrachtung des Datenmaterials hilfreich sind. Als die wichtigsten Abgrenzungskriterien im Kontext des vorliegenden Datenmaterials sind zu nennen (Lippmann 2009: 29):

- Die Lernziele werden im Training in der Regel nicht vom Kunden festgelegt
- Im Training existiert ein Lerngegenstand
- Die Rolle eines Trainers ist jene des Anleiters, Moderators oder Lernbegleiters
- Die Rolle des Trainers ist eine überlegene
- Die Methoden ergeben sich im Training aus der Erwachsenenbildung und sind didaktisch angelegt

Eine eindeutige Differenzierung aus den Analyseergebnissen findet sich in der Unterscheidung, ob ein Training im Kontext eines Job Coachings stattfindet oder als isoliertes Angebot betrachtet wird. Das „Trainieren“ ist ein Ausdruck, der sich in den Interviews gehäuft findet (s.u.). Insbesondere die übers RAV vermittelten Kurse, welche im Bewerbungskontext Kompetenzen stärken und somit die Chancen auf eine Arbeitsstelle erhöhen sollen, entsprechen eher einem Training als einem Coaching. Die oben genannten Kriterien treffen allesamt auf diese Schulungssituationen zu. Zuletzt werden die Bewerbungstrainings auch mit dem Ziel eines fachspezifischen Kompetenzaufbaus besucht, um zu erfahren, wie man sich richtig verkauft, angefangen beim Bewerbungsschreiben über das Vorstellungsgespräch sowie zum Umgang mit heiklen Themen und Lücken im Lebenslauf. Während einige Job Coachs die Trainings als Episoden im Coachingprozess anbieten (A1 als ein kleiner Teil des Einzelcoachings; B2 im Rahmen des Outplacements; E5 als Trainingseinheit bei Bedarf; G7 und H8 als private Anbieter zur Unterstützung der Integration in den Arbeitsmarkt), lagern Andere das Training aus (C3 und F6 im Rahmen des Supported Employment). Zwei der befragten Job Coachs arbeiten ausschliesslich im Gruppenkontext mit den Coachees (D4 und I9), wobei das Training den offiziellen Auftrag der Arbeit ausmacht. Doch auch diese zwei Personen beschränken ihren Kontakt nicht ausschliesslich auf die Schulung der Klientinnen und Klienten, sondern nutzen Randzeiten, Pausen und Arbeitseinheiten, um sich derer spezifischen Probleme anzunehmen. Ein einziger der befragten Job Coachs (J10) begleitet im Rahmen des Supported Education ausschliesslich bereits ausbildungsintegrierte Personen und hat somit keine Bewerbungstrainings zum Thema.

Es folgt ein Beispiel, welche Elemente ein solcher Kurs enthalten kann:

*„Dass man das auch übt, mit Kamera, ohne Kamera. Das ist sehr oft ein Kommunikationstraining dann. Also sehr stark ein Kommunikationstraining. Dann gibt es Module, die heissen Networking. Also zum Beispiel alles, was mit Netzwerken zu tun hat. Wie baue ich ein Netzwerk auf, wie*

*pflege ich das. Welche Kompetenzen brauche ich, um zu "netzwerken". Welche Rolle spielen die heutigen modernen Mittel wie die Social Media für eine Rolle im Rekrutierungsprozess, im Bewerbungsprozess auch, auch als Arbeitnehmer. Das sind alles so Inhalte von solchen Modulen. Das ist das. Und das ist - mein Job ist insofern, dass ich in Gruppenkontexten einerseits gewisse Themen moderiere und dann aber sehr stark- wir arbeiten sehr stark kompetenzorientiert. (...) Also eine sehr dynamische, didaktische Form, die wir ähm anwenden. Was auch oftmals bei vielen Leuten, die sich das nicht so gewöhnt sind, diese neuen didaktischen Formen, oder sagen wir mal so diese andragogischen Grundsätze nicht kennen, sehr befremdend sein können. Weil man sich gewohnt ist, Frontalunterricht zu haben.“ (D4, 149f)*

Die Trainings, wie sie bei manchen Job Coachs auftreten, können letztlich auch als **Elemente der Expertenberatung innerhalb der Prozessberatung** verstanden werden. Die zuvor präsentierte Definition von Coaching siedelt das Handeln des Coachs zwar im Kontext einer Prozessberatung an, nach Lippmann (2009: 18) ist jedoch ein Anteil an Expertenberatung in Form von fachlichen Inputs des Coachs sowie eine Mitarbeit an Lösungen denkbar. Dies spiegelt sich oft auch in dem vorhandenen Datenmaterial wider. Die besuchten Kurse oder Trainings gelten als Teil des Prozesses, dessen Resultate wiederum in die Gespräche mit dem Coachee einfließen. Aus den Interviews wird deutlich, dass bei sämtlichen befragten Job Coachs ein klares Verständnis zu dieser Abgrenzung vorhanden ist. B2 bringt es klar auf den Punkt:

*„Irgendwelche Verhandlungen trainieren, oder so. Und dort, muss ich sagen, arbeite ich viel mehr lösungsorientiert- also da ist man etwas wie ein Lehrer, im ersten Beispiel (Anm. der Verf.: im Outplacement). Du zeigst jemandem, wie es geht aufgrund von deiner Erfahrung. Und hier (Anm. der Verf.: im „klassischen“ Coaching) eigentlich überhaupt nicht. Da ist er der Experte und du unterstützt ihn eigentlich, dass er Lösungen entwickeln kann, dadurch, wie man Fragen stellt und so weiter.“ (B2, 104f)*

Die Frage, inwiefern eine erste Definitionsannäherung ‚Job Coaching‘ eher einer Prozess- oder einer Expertenberatung zuordnet, bedarf einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Interviewmaterial. Deshalb wird dieser Punkt separat in Kapitel 3.3 aufgegriffen.

Ausgehend von dem vorgestellten **Coachingverständnis** steht die Verbesserung der Selbststeuerung des Coachees im Mittelpunkt und bildet das Ziel des Coachings. Diese Haltung findet sich sehr explizit bei den meisten der befragten Job Coachs. Mehrfach ist in den Gesprächen von der Wichtigkeit des Empowerments die Rede, welches sie in ihrer Arbeit umzusetzen versuchen und der Prozessberatung zugrunde liegt.

Es gilt hier folglich zu differenzieren zwischen dem übergeordneten **Ziel** eines Job Coaching-Einsatzes (Integration in die Ausbildung oder in den Arbeitsmarkt) und dem Ziel des Coaching-



Prozesses (Befähigung des Coachees, um die Chancen einer Integration in den Arbeitsmarkt zu maximieren). Die individuellen Voraussetzungen der Coachees verlangen häufig eine Erarbeitung des übergeordneten Ziels bzw. der beruflichen Integration in kleinen Schritten, welche sich nicht als explizite Zielsetzungen wiederfinden, sondern die Grundlage für ein Job Coaching bilden. Diese Vorgehensweise von den Entwicklungszielen zu den Ergebniszielen kann mit zahlreichen Beispielen aus dem Interviewmaterial dokumentiert werden. So kann es beispielsweise ein Ziel sein, dass die Coachees überhaupt zu den Terminen erscheinen, wie folgendes Beispiel aufzeigt:

*„Also das Mühsamste, das sind so die sehr sehr vielen Abwesenheiten, also von den jungen Müttern. So das Nachtelefonieren, so diese Anfälligkeit auf Abwesenheiten. Und viele Misserfolge, aufgrund des Verhaltens aber auch aufgrund der Umstände.“ (A1, 935f)*

Einige Job Coachs berichten auch, dass die Zielformulierungen des Geldgebers nicht immer denen eines realistischen Szenarios entsprechen. H8 beschreibt, dass sich hier zumindest in manchen Fällen ein Aushandlungsprozess auftut:

*„Aber man kann zum Beispiel sagen, kucken Sie, die RAV-Berater haben manchmal auch die Vorstellung, in drei-vier Monaten haben diese Leute wieder einen Job. Da habe ich auch schon gesagt, ganz ehrlich, wenn Sie und ich, wenn wir jetzt beide anfangen würden einen Job zu suchen. Was glauben Sie, wie lange das dauern würde? Unter 6-9 Monaten läuft nichts. Da finden Sie keinen Job. Und die, die jetzt arbeitslos sind, die sollen schneller einen finden? Vergessen Sie das! Sie müssen ihnen diese Zeit geben, sonst geht es nicht.“ (H8, 471f)*

Es wird aus diesen Beispielen deutlich, dass sich die einzelnen Anforderungen der Akteure klar auf die Arbeit der Job Coachs niederschlagen. Der Finanzierungsdruck schlägt sich auf den zeitlichen Spielraum nieder. Hier finden sich wichtige Anknüpfungspunkte zu den bestehenden Rollenkonflikten, welche im Kapitel 3.3 genauer beleuchtet werden.

Abschliessend ist festzuhalten, dass in den Interviews kaum Aussagen zu einem bestehenden **Coachingkonzept** auffindbar waren. Vielmehr steht wie bereits erwähnt die befähigende Haltung im Vordergrund. Ein Beispiel liefert dazu A1:

*„So die Grundhaltung, wie ich sie definiert habe, die habe ich in diesen Job hinein gebracht. So mit dem Befähigenden und so. Aber zu grossen Teilen deckt sich das mit dem, wie meine Kollegen und Kolleginnen arbeiten. Es gibt aber in dem Sinne keine konzeptionierte Grundhaltung, die irgendwie definiert ist dort wo ich arbeite, im Moment. So im Zusammenhang mit Zielarbeit haben wir gemeinsame Instrumente. Also Zielvereinbarungen, weitere Zielvereinbarungsblätter, oder ähm und solche Dinge. Das mache ich nicht alles selber, da bin*

*ich Teil eines Teams, wo ich Ressourcen nutzen kann.“ (A1, 892f)*

Vielfach wird von einer Grundhaltung berichtet, welche Empathie voraussetzt und den Willen, sich auch in den Dienst der Anliegen der Coachees zu stellen. Eine wertschätzende, offene, vertrauensvolle Coachingbeziehung mit einem lösungsorientierten Ansatz und einer philanthropischen Grundhaltung ist das Bild, welches in der Regel von den befragten Job Coaches gezeichnet wird. Folgende Beispiele untermauern dies:

*„Ich glaube die Grundhaltung ist schon äh (3) es gab mal diesen Spruch, man muss die Menschen mögen. (...) Ich glaube, das ist meine Grundhaltung. Ich mag einfach die Menschen gerne. Ich bin so, ja, etwas (5) humanistisch, ich glaube an das Gute, und dass sich unter guten Bedingungen die Leute entwickeln. Das ist die Grundhaltung.“ (B2, 350f)*

*„Ganz klar müssen wir Menschen gern haben. Also- (2) Ich glaube, Sie müssen selber auch wirklich ein Menschenfreund sein.“ (D4, 738f)*

Eine Person bezieht sich bei der Qualifikation der Job Coaches klar auf ‚hard facts‘ anstatt auf persönliche Eigenschaften (H8). Als Geschäftsleiter der Institution achtet er bei den Anstellungen darauf, dass die Beratenden in der Regel eine Ausbildung auf Hochschulebene mit sich bringen, idealerweise aus der Psychologie. Noch wichtiger ist eine Weiterbildung für Coaching oder Beratung sowie in vielen Fällen ein Mindestalter. Die Beratenden müssen bereits in einem oder mehreren Betrieben tätig gewesen sein, um das Umfeld der Klientinnen und Klienten zu kennen. Einige haben vor ihrer jetzigen Tätigkeit bei Sozialversicherern gearbeitet.

Es stellt sich aus diesen Darstellungen heraus die Frage, woraus die Job Coaches ihre konzeptuellen Handlungsspielräume beziehen und inwiefern ein in den Gesprächen nicht klar ausformuliertes Konzept bedeutet, dass in der Tat auch keines existiert. Es scheint doch, dass die Job Coaches aus ihren jeweiligen Kontexten heraus agieren und dabei doch eine klare Linie und zugehörige Kompetenzen benennen können.

### **3.3 Inhalte und Handlungspraxen im Job Coaching**

Nachdem sich der vorige Abschnitt einer Annäherung an eine Begriffsbestimmung von Job Coaching anhand des Datenmaterials gewidmet hat, werden im Folgenden Kriterien zur inhaltlichen Differenzierung innerhalb der Coachingpraxis vorgestellt und in Bezug zum Job Coaching gesetzt. So werden in diesem Kapitel die unterschiedlichen Handlungspraxen des Job Coachings systematisch analysiert, um so die Pluralität und auch die Gemeinsamkeiten dieses Praxisfelds aufzuzeigen. Diese Beobachtungen fließen in die Annäherung an die Job Coaching-

Definition mit ein. Auch in diesem Kapitel werden die Kriterien in Anlehnung an Lippmann (2009) abgeleitet und mithilfe anderer Autorenschaften ausgeführt und ergänzt.

### 3.3.1 Bestehende Differenzierung in der Coachingpraxis

Schreyögg differenziert bei der **organisatorischen Verortung** zwischen freiberuflichen Coaches und Mitarbeitenden in einem Betrieb. Letztere laufen unter Umständen eher Gefahr, in Loyalitätskonflikte mit dem Arbeitgebersystem zu geraten (Schreyögg 2011: 29-30). Wichtig erscheint in diesem Kontext auch der anonyme Machtdiskurs, der in institutionellen und organisationalen Kontexten steckt und diffuse Rollenanforderungen für die Beteiligten mit sich bringt, welche nicht zwingend aufgedeckt werden (vgl. Heuring, Anzing, Petzold o.J. 63).

Die **Settings** variieren stark zwischen Einzel- und Gruppencoachings. Schreyögg hält fest, dass Letztere zunehmend im Falle von Teamcoachings zum Einsatz kommen (Schreyögg 2011: 30).

**Vertraglich** tritt eine Coachingbeziehung gemäss Lippmann (2009: 19) oft als Zweier-, Dreiecks- oder als Vierecks-Vertrag (via HR-Verantwortliche) auf, wobei der Dreiecks-Vertrag am häufigsten auftritt.

Der **Freiwilligenkontext** ist eine wichtige Frage im Coaching. Das verordnete Coaching verlangt nach einer eingehenden Prüfung der Erwartungen der Auftraggeberschaft und des Coachees. Dies sollte nach Lippmann (2009: 36-37) idealerweise in einem Dreiergespräch geklärt werden, um die Transparenz zu gewährleisten. Zentral ist hierbei auch nach Lippmann, dass der Coach nicht als „verlängerter Arm des Auftraggebers“ fungiert, aber auch nicht Lösungen für den Coachee bereitstellt.

### 3.3.2 Die Handlungspraxen der Job Coachs

Hinsichtlich der **organisatorischen Verortung** scheint die Frage nach einer freiberuflichen Tätigkeit des Job Coachs weniger im Zentrum, vor allem auch weil kein gemeinsamer Arbeitgeber unter den bestehenden Umständen existiert. Allerdings kommt im Falle des Job Coachs der Loyalitätskonflikt mit der Auftraggeberschaft hinzu, unabhängig davon, ob ein Angestelltenverhältnis besteht oder eine freiberufliche Tätigkeit. Da es sich bei der eigentlichen Zielsetzung für den Coachee immer um die berufliche (Re-)Integration handelt, besteht gleichzeitig auch wie von Heuring et al. aufgegriffen wurde ein anonymer Machtdiskurs, der in der gesellschaftlichen und somit sozialpolitischen Normativität verankert ist. Es erscheint als Pflicht des Coachee, sich beruflich zu integrieren und es ist somit der Auftrag des Job Coachs, Unterstützung bei der Verfolgung dieses Ziels zu leisten. Da für diese breit abgestützte Anforderung kein direkter Ansprechpartner zur Verfügung steht, kann ein Job Coach einen

Loyalitäts- und somit auch Rollenkonflikt mit diesem übergeordneten Ziel aufweisen. Im Datenmaterial sind wiederholt Hinweise auf diese Loyalitätskonflikte mit den gesellschaftlichen Normen, welche durch das Sozialversicherungssystem zum Ausdruck kommen, zu finden. Gleichzeitig stellt auch der Job Coach selbst einen Baustein in diesem Gefüge dar und muss sein Dasein anhand der übergeordneten Zielsetzung (Coachee muss im Arbeitsmarkt integriert werden, dafür braucht es einen Job Coach) legitimieren. Diese Thematik wird in Kapitel 4 eingehender aufgegriffen und diskutiert.

Hinsichtlich der Ausgestaltungsoptionen der **Settings** beim Gruppencoaching ist festzuhalten, dass beim Job Coaching ‚Teams‘ im traditionellen Sinne nicht existieren. Die Differenzierung von Schreyögg in Einzel- und Teamcoachings scheint daher nicht treffend für das Job Coaching. Entsprechend scheinen andere verbindende Merkmale für die Bildung der Gruppen für die Gruppencoachings relevant, konkret die Merkmalsausprägungen bzw. Eigenschaften einer Zielgruppe.

Aus den Interviews zeigt sich hierbei, dass – die Trainings ausser Acht gelassen - nur zwei Personen ergänzend zum Einzelcoaching auch Gruppencoaching anbieten. Bei A1 erscheint dies in ihrer Tätigkeit soweit auch passend, weil sie eine sehr eng definierte Zielgruppe aufweist und somit keine allzu grosse Heterogenität der Lebensumstände der Coachees besteht. Insofern lassen sich auch die Inhalte der Gruppencoachings einfacher festlegen.

*„Ich wollte noch ergänzend etwas sagen. Eben zum Einzelcoaching, Job Coaching gehört ganz fest auch das Gruppencoaching, mit der Müttergruppe zusammen.“ (A1, 154f)*

Auch J10 bietet Gruppencoaching als ergänzendes Element für die Lehrlinge an. Und auch hier ist die Zielgruppe sehr klar definiert und befindet sich, wie auch bei A1, in derselben ausbildnerischen Infrastruktur.

*„Wir probieren der Einfachheit halber oft Gefässe (Anm. der Verf.: Gruppencoachings) zu schaffen, wo wir sagen, es ist so ein allgemeiner Anspruch, den wir da drin formulieren, wo wir sagen, hier decken wir das und das ab. Aber es ist doch oft so, dass sich in der Realität innerhalb dieses Gefässes die Sachen trotzdem wieder so ausdefinieren, dass es ganz ganz verschiedene Dinge sein können. Dass man das ganz oft wie einfach nicht einlösen kann, diesen Anspruch.“ (J10, 95f)*

**Vertraglich** wird das Job Coaching in der Regel in einer Dreiecks-Beziehung geregelt. Bei den zehn befragten Job Coachs ist dies nur bei einem (E5) nicht der Fall. Sie reagiert primär auf Anfragen von Coachees und bearbeitet mit ihnen deren Anliegen. Eine Zahlung kann je nach Vermögen anonym via Einzahlungsschein erfolgen.

Für den Fall des Job Coachs existieren unterschiedliche Grade von **Freiwilligkeit**, wie die Gespräche gezeigt haben. Allerdings ist es schwierig, die Freiwilligkeit klar zu definieren. Letztendlich droht in den meisten Fällen, bei denen ein Sozialversicherer die Kosten trägt, im Falle einer Verweigerung eine Leistungskürzung.

### **3.4 Experten- und Prozessberatung im Job Coaching**

Von verschiedenen Job Coachs wird Beratung als ein wichtiger Aspekt ihrer Tätigkeit benannt, während andere das (Job) Coaching explizit von Beratung abgrenzen, wobei auch unterschiedliche Beratungsverständnisse deutlich werden.

Eine Heuristik zur Klärung des Beratungsverständnisses von Job-Coachs bietet sich durch das Modell des Arbeitspsychologen Edgar Schein (2003) an, der den Prozess und die Philosophie des Helfens untersucht hat (vgl. Schein 2010). Der Autor unterscheidet drei Beratungsmodelle: das Arzt-/Patient-Modell und das Expertenmodell als zwei Ausprägungen der Expertenberatung sowie das Prozessberatungsmodell, welches als „Hilfe zur Selbsthilfe“ betrachtet werden kann (vgl. nachfolgende Tabelle).

**Tabelle 3: Beratungsmodelle nach Schein (2003) adaptiert auf das Job Coaching**

	<b>Arzt-Patient/in-Modell</b>	<b>Expertenmodell</b>	<b>Prozessberatungsmodell</b>
	„Delegation“: Sag mir was mein Problem ist und bring mir die Lösung	„Kauf von Expertise“: Nimm mir das Problem von den Schultern, indem du mir die Lösung bringst	„Hilfe zur Selbsthilfe“: Hilf mir, mein Problem zu verstehen und begleite mich bei der Entwicklung und beim Umsetzen wirksamer Lösungen
<b>Zugrundeliegende Annahmen</b>	Kund/in (Patient/in) entscheidet, dass Problem vorliegt; Arzt/Arztin stellt Diagnose und empfiehlt Lösung	Kund/in kennt das Problem und dessen Ursachen, Experte/in bietet Lösung	Kund/in behält Verantwortung für Problem und Lösung, beratende Person hilft beim Problemverständnis und begleitet Kund/in bei der Problemlösung
<b>Voraussetzung für das Gelingen</b>	Diagnoseprozess (z.B.) Interviews müssen als hilfreich erlebt werden, Kund/in versteht Diagnose, setzt Empfehlungen zielführend um und bleibt stabil, wenn Berater/in wieder geht	Richtige Problemerkennung und -benennung durch Kund/in, entscheidet selbst, wer die Expertise liefern und was davon umgesetzt werden soll.	Kund/in hat konstruktive Grundhaltung, verfügt über ausreichend Lernressourcen und übernimmt Verantwortung für Problem und Lösung.
<b>Steuerung des Prozesses</b>	v.a. Berater/in	Kund/in	Kund/in
<b>(Idealtypische) Aktivitäten der Beratungsperson im Prozess</b>	Festlegen der nächsten Schritte und Sicherstellung der richtigen Durchführung	Empfehlungen und Ratschläge	Fragen stellen um Denkprozesse auszulösen, Unterstützung und Begleitung auf dem Lösungsweg
<b>Typische Zielgruppen</b>	Erwerbslose, welche die Verantwortung für den Prozess abgegeben haben; Erwerbslose mit Familienverpflichtungen	Erwerbslose, welche eine rasche Vermittlung im angestammten Gebiet suchen	Erwerbslose, welche ihre Situation auch als Standortbestimmung nutzen (aufgrund der Finanzierungssituation v.a. Führungskräfte)
<b>Ankerbeispiele von Beratenden</b>	„Jemand (ein Job Coach), der mir das Gefühl gab, doch, ich kann das. Und mit mir die konkreten Schritte anging“ (Aussagen von Klienten, C3, 691f)	„Und dann hat es halt schon auch die Unterschiede in dieser Art der Beratung, also mit den Arbeitslosen oder Stellensuchenden, eben mehr die Expertenfunktion, wenn das eine Haltung ist. Ich weiss, wie es geht und ich gebe das weiter.“ (B2, 353f)	„Ich bekomme jetzt noch Hühnerhaut, weil ich weiss genau, dass ich dieser Frau helfen konnte, dass sie jetzt die Weichen stellt.“ (D4, 965f)
	„Dass ich sie in diesem Veränderungsprozess auch unterstütze und ihnen eine Weiche stellen kann, eine Hilfe geben. Ich kann für sie nicht den Weg gehen (..) aber ich kann ihnen ähm einen Koffer mitgeben mit ganz vielen Werkzeugen, die sie nachher ausprobieren können“ (D4, 337f)	„Wenn es darum geht um Abgangsentschädigung, also bei höheren Führungspositionen. (...) Da ist die Outplacement-Firma auch eine Art Anwalt des Kunden. Die gucken einfach, dass er zu fairen Bedingungen entlassen wird und so.“ (B2, 290f)	„Ein Prozess, für den andere jahrelang brauchen (...). Wirklich mit ganz einfachen Fragestellungen oder Hinweisen (...) jemanden einfach auf eine ganz neue Bahn oder eben wieder aktivieren, was ich eigentlich gerne hätte.“ (D4, 946f)
<b>Eigene Haltung</b>	Empowerment der Klientenschaft durch schrittweise Verbesserung der Situation	Zur Verfügung stellen von Expertenwissen	Empathisch, aber gleichzeitig distanziert
<b>Inter-/Intra-Rollenkonflikte</b>	Massnahmen, die nicht als sinnvoll erachtet werden, müssen trotzdem durchgesetzt werden	Anwaltschaftliche Vertretung des Klienten, während die Gegenpartei das Gehalt für den Job Coach bezahlt	Klient/in hat kaum Chancen auf Erwerbsarbeit
<b>Zuweisende Stellen</b>	Firma oder Kundin/n; bei staatl. Stellen immer auch Anteile des Verfügungs- oder Vereinbarungsmodell	Firma oder Kundin; bei staatl. Stellen immer auch Anteile des Verfügungs- oder Vereinbarungsmodell	Firma oder Kundin selbst

Wie bereits in Kapitel 3.2.2 „Definitionsversuch aus dem Datenmaterial“ beschrieben, sehen sich die meisten Job Coaches sowohl in der Rolle der Expertenberaterin als auch in derjenigen der Prozessbegleiterin. Betrachtet man die Ankerbeispiele von Beratenden in Tabelle 3, wird deutlich, dass diese Beratungsfelder in der Praxis oft nicht so klar getrennt werden können, auch wenn die Job Coaches die Unterscheidung der beiden Beratungsformen kennen und diese bewusst, je nach Bedarf des Coachee und nach Vorgabe der zuweisenden Stellen anwenden (s.

S 25). Die Expertenberatung, in welcher Lösungen vorschlagen oder gegebenenfalls auch vorgeben werden, kommt dabei ebenso zur Anwendung wie die Prozessberatung, die eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ anbietet.

Job Coaching wie auch Coaching sind Unterstützungsformen im beruflichen Kontext mit dem Ziel, den Erfolg beruflichen Handelns zu verbessern (zit. nach Loebbert 2013:1, vgl. Kapitel 1.2.1). Im Job Coaching handelt es sich jedoch wie bereits ausgeführt um eine Zielgruppe, die sich in einer gegenüber einem Soll-Zustand klar defizitären Situation befindet. Weniger die Optimierung des beruflichen Handelns – z.B. die Vorbereitung auf die nächsthöhere Führungsposition oder die Besprechung herausfordernder beruflicher Situationen – stehen im Vordergrund, sondern die Integration oder Re-Integration in den Arbeitsmarkt, oder der Erhalt einer Arbeitsstelle, welche ohne das Job Coaching gefährdet wäre<sup>4</sup>.

Insofern die Klientschaft von den finanziellen Leistungen durch eine Sozialversicherung abhängig ist, muss sie als Gegenleistung die Angebote wahrnehmen und den Verpflichtungen nachkommen, welche aus den Angeboten erwachsen. So berichten die Job Coachs in den Gesprächen mehrfach von ihrer Pflicht, fehlende Kooperationsbereitschaft, Fehlverhalten oder Abwesenheiten der Klientschaft den Geldgebern melden zu müssen. Der Auslöser für ein Job Coaching ist immer das Defizit einer Kundin, welches diese beheben soll und gekoppelt an Auflagen, die sie erfüllen muss. Somit beruht der „Vertrag“ zwischen Job Coach und Coachee – mit Ausnahme des Outplacements - auch nicht auf Freiwilligkeit, sondern ergibt sich aus den Vorgaben, welche an die Leistungen durch den Sozialversicherer gekoppelt sind.

Innerhalb dieser institutionell gesetzten Vorgaben versuchen die Job Coachs, die Zielsetzung der Auftraggebenden unter den gegebenen Möglichkeiten und Restriktionen möglichst gut zu erfüllen. Das grosse Engagement der Job Coachs, die Vorgaben so weit wie möglich im Sinn der

---

<sup>4</sup> Für die zuweisenden Stellen hat Job Coaching häufig eine Entlastungsfunktion, die auf verschiedenen Ebenen zum Tragen kommt:

- Finanzielle Entlastung, idealerweise durch Integration in den ersten Arbeitsmarkt (bei öffentlichen Zuweisenden)
- Moralische Entlastung durch Schaffung von Legitimität:
  - Bei öffentlichen Zuweisenden: Legitimierung der Transferleistungen durch klare Vorgaben und Einforderung einer Gegenleistung in Form von Compliance
  - Bei privaten Zuweisenden: Legitimierung der Kündigung durch temporäre Milderung der unmittelbaren Folgen in Form eines strukturierten Programms mit klaren Zielsetzungen

Insofern die Kundschaft von den Leistungen abhängig ist, muss sie als Gegenleistung die Angebote wahrnehmen und den Verpflichtungen nachkommen, welche aus den Angeboten erwachsen. Das Coaching-Credo „Kunden sind kundig“ kann bei abhängigen Klienten und Klientinnen nur insofern gelten, als diese mit den Zielen übereinstimmen, welche für sie von den zuweisenden Stellen definiert wurden.

Klientel auszulegen und sie optimal zu unterstützen, wird dabei immer wieder deutlich. Diese Haltung oder auch Interessendiskrepanz erinnert an das dreifache Mandat der Sozialen Arbeit, wonach die eigene berufsethische oder moralische Haltung mit den Interessen des Klientels als auch des organisationalen Trägers vereinbart werden muss (vgl. Schmocker 2001: 19-24).

Abweichend vom Coachingverständnis in der Literatur zeigen die Interviews, dass die Prozessberatung innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen eher in den Hintergrund rückt bzw. hauptsächlich dort auftritt, wo von der finanzierenden Stelle keine Gegenleistungen erwartet werden.

Trainings – Stellensuche, Bewerbungstrainings, Deutschkurse, Computerkurse usw., je nach Klientel – machen einen grossen Teil der Arbeit aus. Ebenfalls, und dies scheint den meisten Job Coaches sehr wichtig zu sein, sehen sie sich selbst explizit als Experten und Expertinnen. Sie äussern häufig helfende Absichten und beschreiben ein Vorgehen mittels Erteilung von Ratschlägen zur Problemlösung:

*„... also mit den Arbeitslosen oder Stellensuchenden eben mehr die Expertenfunktion, wenn das eine Haltung ist: Ich weiss wie es geht und ich gebe das weiter.“ (B2, 353f).*

*„...oder dass man sagt, ok, komm, wir gehen doch einfach anstatt des Beratungsgespräches heute gehen wir zusammen aufs BIZ“ (Berufsinformationszentrum, Anm. d. Verf.; A1, 461f).*

*„...also da ist man etwas wie ein Lehrer (...). Du zeigst jemandem, wie es geht aufgrund von deiner Erfahrung.“ (B2, 105f). „Das RAV will vom Kunden Bemühungen. Der Kunde will von mir... also Sicherheit, Das ist wichtig, dass er es richtig macht, dass er weiss, wie es geht, was-wie-wo.“ (B2, 205f)*

Die Selbstzuschreibung der Beratenden als Experte bzw. Expertin steht komplementär zu ihrer Sicht auf die Klientschaft als Abhängige, die ein Defizit aufweisen. Diese Defizite haben unterschiedliche Gründe: Bei einer Zielgruppe handelt es sich um Personen mit eingeschränkter Bildungsfähigkeit, bei anderen sind es psychische oder körperliche Beeinträchtigungen, bei einigen sind es fehlende Deutschkenntnisse, wieder andere sind erschöpft und/oder demotiviert. Ebenfalls sind die Vorgaben der zuweisenden Stellen zu beachten:

*„Aber natürlich ist auch von der Krankenkasse her gefordert, dass wir ähm, ja da irgendwie stringent vorgehen und einen gewissen Eingliederungsplan verfolgen.“ (C3, 344f).*

*„Man muss einfach das erfüllen, was gefragt ist – am besten du (als Job Coach, Anm. d. Verf.) machst das einfach und oft macht es auch Sinn. Ich würde sagen so in neun von zehn Fällen macht es auch Sinn.“ (B2, 328f).*

In Settings, in denen die Klienten und Klientinnen freiwillig kommen oder in denen die Finanzierung weniger stark an eine Gegenleistung gekoppelt ist – etwa im Outplacement oder in



einem speziellen Pilotprojekt der Invalidenversicherung – tritt das Prozessberatungsverständnis viel stärker hervor:

*„Und dort (im Führungskräftecoaching, welches die Beraterin für Firmen und Private anbietet, Anm. d. Verf.) arbeite ich viel mehr lösungsorientiert (...) Da ist er der Experte und du unterstützt ihn eigentlich, dass er Lösungen entwickeln kann, dadurch, wie man Fragen stellt.“ (B2, 105f)*

*„Ich denke, ganz wichtig ist so das Gespür für den Klienten zu bekommen, zum wirklich spüren was ist jetzt Seins, also was ist sein Ziel und seine Idee und seine Bedürfnisse. Und was will ich hier gerne für den Menschen erreichen.“ (F6, 826f)*

Job Coachs folgen in ihrem Handeln weniger einer Professions- als einer Institutionslogik, woraus sich auch die stärkere Gewichtung der Expertenrolle erklärt. Wie die Interviews zeigen, haben die Job Coachs individuelle Strategien entwickelt, wie sie mit den Unterschieden in diesen Logiken umgehen können: Sie passen sich den Vorgaben an oder versuchen zu vermitteln bzw. zu „übersetzen“ oder aber sie unterlaufen die Vorgaben. Meist wählen sie eine Kombination, die sie in der gegebenen Situation und entsprechend ihrem eigenen Berufsverständnis für zielführend im Sinne der Klientschaft halten.

Ganz wesentlich für die Arbeitsgestaltung der Job Coachs ist der Umstand, dass die Beratung für die Klientschaft im Kontext des Job Coachings meist nicht freiwillig ist. Damit sie staatliche Unterstützungen während ihrer Erwerbslosigkeit erhalten, werden sie dazu verpflichtet, die für sie eingerichteten Angebote in Anspruch zu nehmen und ein bestimmtes Ausmass an Arbeitsbemühungen zu leisten. In diesem Verpflichtungskontext wird die Arbeit der Job Coachs massgeblich durch die zuweisenden Stellen gesteuert, welche den Ablauf, die Dauer und die Häufigkeit der Kontakte und der Arbeitsbemühungen der Klientinnen und Klienten vorgeben. Die Coachees reagieren, gemäss Job Coachs, darauf teilweise mit Widerstand oder versuchen, die Verantwortung an die Job Coachs abzugeben. Dies wiederum löst Unmut bei den Job Coachs aus, welche von einem Verständnis der eigenverantwortlichen Klientinnen und Klienten ausgehen. Im Interview berichtet eine Befragte von einem derartigen Gespräch mit einem Klienten: *„Der RAV-Berater hat mir (dem Klienten) gesagt, gehen Sie in diesen Kurs. Sie sagen mir jetzt also, wie ich zu einem Job komme.‘ So eine Haltung löst bei mir schon so – also etwas aus, wo ich dann sage, sicher nicht!“ (D4, 779f)*

Auch dort, wo eine gewisse Freiwilligkeit zur Teilnahme besteht (etwa bei Pilotprojekten), kann die Eigenverantwortlichkeit bei der Klientschaft nicht vorausgesetzt werden: *„Grundsätzlich, also die Ansprüche sind zuerst, am Anfang, ja mach du. Ich bin da jetzt im Programm und jetzt, also dass sie die Verantwortung an mich abgeben. Und dann merken müssen, dass ich ihnen die Verantwortung zurückgebe.“ (A1, 271f)*

Im Gegenzug sind jedoch auch die Job Coachs von ihren Auftraggebern oder Vorgesetzten dazu angehalten, die Beziehung mit ihren Klientinnen und Klienten aufrechtzuerhalten, selbst wenn

diese Widerstand leisten: „Dann würde ich am liebsten einfach weglaufen und sagen, wissen Sie, das habe ich nicht nötig. So, wie Sie sich hier aufführen, raus. Nicht in meinem Kurs. Da wünschte ich mir mehr. Dass ich das sagen dürfte. Ja.“ (D4, 991f)

Im Kontext der Verpflichtung ist es kaum möglich, das Setting als reine Prozessbegleitung zu gestalten, zumal die Ziele, die mit dem Job Coaching erreicht werden sollen – „die Leute fit zu machen für den Arbeitsmarkt“ – und die Wege dazu nicht allein von den Klientinnen und Klienten bestimmt werden. Die aus diesen Rahmenbedingungen entstehenden Rollenkonflikte werden im nachfolgenden Kapitel 4 erläutert.

### **3.5 Versuch einer ersten Definition von Job Coaching**

Zusammenfassend aus diesem Kapitel lässt sich festhalten, dass Job Coaching immer in einem arbeits(re)integrativen Kontext zu verstehen ist. Die Klientinnen und Klienten sollen, so der Auftrag, eine neue Stelle oder einen Ausbildungsplatz finden oder an ihren bestehenden Arbeitsplatz zurückkehren. Auch sollen sie, sobald sie beruflich integriert sind, die Stelle behalten. Die Job Coachs haben den Auftrag, ihre Klientinnen und Klienten so weit zu befähigen, dass sie diese Ziele erreichen. Nicht selten bedeutet dies, auf der Prozessebene in kleinen Schritten zu arbeiten und so in kleine Etappen auf die Befähigung der Coachees hinarbeiten. Letztendlich ist das Job Coaching in der Regel nicht freiwillig. Die Verträge werden meist zwischen dem Job Coaching-Anbieter, einem Sozialversicherer (manchmal im Falle eines Outplacements auch mit einer privaten Firma) und dem Coachee festgelegt, wobei der Staat oder das Privatunternehmen für die Kosten des Job Coachings aufkommen. In den meisten Fällen ist das Job Coaching kein freiwilliges Angebot für den Coachee, sondern bei einer Weigerung mit Sanktionen verbunden.

Inhaltlich gestaltet sich das Job Coaching häufig in einer Zweierbeziehung, in sehr wenigen Fällen findet Job Coaching auch im Gruppenkontext statt (z.B. Bewerbungstrainings). Job Coaching besteht nicht einzig aus Coaching, sondern beinhaltet zahlreiche Elemente an unterstützenden Inhalten wie Begleitung, Training, Triage, Abklärung von (sozial)rechtlichen Fragen und finanziellen und sozialen Dimensionen, Fähigkeitsabklärungen usw. Coaching als Methode ist als ein Element im Job Coaching zu verorten, unabhängig davon, ob es sich bei der Zielsetzung um eine Arbeits- oder Ausbildungsintegration handelt, um die Rückkehr an den bereits bestehenden Arbeitsplatz oder den Erhalt des Einen oder Anderen. Teilweise werden vereinzelte Elemente nach aussen verlagert, sodass das Job Coaching im Extremfall den Charakter eines Case Managements annimmt, wo die einzelnen Informationen zusammenkommen und gemeinsam mit dem Coachee die laufenden Optionen besprochen werden.

Die Job Coachs haben meist ein lösungs- und ressourcenorientiertes Beratungsverständnis und berichten von einer offenen und wertschätzenden Haltung dem Coachee gegenüber als Notwendigkeit für eine vertrauensvolle Coachingbeziehung.

Sozialversicherer und Privatunternehmen erwarten von den Job Coachs, dass sie ihren Klientinnen und Klienten beibringen, wie sie im Arbeitsmarkt Fuss fassen können, d.h. eine Art von Expertenwissen. Die Haltung des Empowerments der Job Coachs entspricht eher der Zuschreibung einer Prozessberatung. In der Tat kann eine Mischform im Job Coaching von Experten- und Prozessberatung berichtet werden, wobei die stärkere Gewichtung der Expertenrolle sich durch das Handeln aus einer Institutionslogik ergibt. In dem institutionell gesetzten Rahmen versuchen die Job Coachs auch, die Interessen der Klientinnen und Klienten wahrzunehmen und die Vorgaben so weit als möglich in deren Sinn und Nutzen auszulegen. Mitunter wird an dieser Stelle das letztendlich auch stark sozialarbeiterisch geprägte Handlungsfeld deutlich mit dem beobachtbaren Dilemma des dreifachen Mandates, welches der Sozialen Arbeit unterliegt. Die Job Coachs müssen neben ihren berufsethischen Interessen ebenso jene der Auftraggeberschaft als auch der Klientinnen und Klienten berücksichtigen. Diese Interessen oder Mandate sind nicht zwingend deckungsgleich. Auf diese Thematik wird im Kapitel 5.3 nochmals verstärkt eingegangen.

## 4 Ergebnisse zu den Rollen und Rollenkonflikten

Die Ausgangsfrage des vorliegenden Forschungsprojekts war, wie Berufsleute, die sich selbst als „Job Coach“ bezeichnen, ihre Rolle verstehen und wie sie diese in konfliktiven Situationen durchsetzen.

Die Beantwortung dieser Frage erschliesst sich dabei nur indirekt. Ein Zugang, der im vorliegenden Projekt verfolgt wurde, erschliesst sich über die konkreten Inhalte und Handlungspraxen (Kap. 3.1), wobei ein besonderes Augenmerk auf das Beratungsverständnis der Job Coachs gelegt wurde (Kap. 3.4).

Ein weiterer Zugang erschliesst sich aus den theoretischen Überlegungen zu „Coaching“ und „Rolle“, die in den Kapiteln 1.2.1 und 1.2.2 aus soziologischer und psychologischer Perspektive dargelegt und im Folgenden am Material überprüft werden. Die Überprüfung erfolgt anhand der Frage, mit welchen Rollen-Konflikten sich Job Coachs konfrontiert sehen und wie sie damit umgehen. Konflikte ergeben einen Hinweis darauf, wo ein Selbstverständnis brüchig oder zumindest erklärungsbedürftig wird und mit welchen Strategien erreicht wird, dass eine reale Situation mit dem eigenen Verständnis, wie die Situation sein *sollte*, in Einklang gebracht werden kann.<sup>5</sup>

Aus den Ergebnissen wird als Fazit die Ausgangsfrage nach dem Rollenselbstverständnis hergeleitet.

### 4.1 Rollenkonflikte

Rollenkonflikte werden in der Theorie als Inter- oder Intra-Rollenkonflikte beschrieben (Kap. 1.2.2), die nun anhand von Beispielen aufgezeigt werden. Ein Intra-Rollenkonflikt ergibt sich aus widersprüchlichen Erwartungen an eine Rolle durch denselben Erwartungsträger. Ein Beispiel ist ein/e Klient/in, die vom Job Coach eine Vermittlung in den Arbeitsmarkt erwartet, aber nicht bereit ist, sich an Regeln zu halten oder selbst einen Beitrag zum Gelingen zu leisten. (D4)

Der Interrollenkonflikt beschreibt widersprüchliche Erwartungen durch zwei oder mehr Erwartungsträger. Ein Beispiel sind die Forderungen der Institution, eine Person nach kurzer Zeit in eine Arbeitsstelle hineinzubringen, für die sie überhaupt noch nicht bereit ist, sei es aus psychischen oder aus fachlichen Gründen. (A1)

---

<sup>5</sup> Konzeptuell lehnt sich die Überlegung, Einsichten über ein zugrundeliegendes Verständnis bzw. „Normalvorstellungen“ aus Konflikten bzw. Irritationen und Norm-Übertretungen zu gewinnen, an Studien der Ethnomethodologie ab (vgl. u.a. Garfinkel 2004).

Personen-Rollen-Konflikt meint die fehlende Passung zwischen Wertevorstellungen und –haltungen der Rolle und der Person. Dies ist dann der Fall, wenn die zuweisende Stelle die Coachees primär als Maschinen sieht, welche funktionieren sollen, während die Job Coach ihren Klientinnen und Klienten ganzheitlich auf einer menschlichen Ebene helfen möchte (I9).

In den Interviews bilden sich sowohl Inter- Intra- als auch Person-Rolle-Konflikte ab (vgl. nachfolgende Tabelle).

**Tabelle 4: Rollenkonflikte**

Int.Nr.	Intra-Rollenkonflikt	Inter-Rollenkonflikt	Person-Rolle-Konflikt
A1	Ziel zu hoch für ZG	-	Hohes Empathievermögen des Job Coachs gegenüber der Klient/innen führt zu Mitleid und mangelnder Abgrenzung
B2	-	Loyalitätskonflikte	Zu viel Distanz zu Coachee
C3	Zu wenig Kostengutsprache für Klientschaft	Widerstände bei Ärzt/innen behindern die Rollendurchsetzung ggn Klient/innen	-
D4	Kurse durchführen bei Unmotivierten	Organisation verlangt zu viel ab, viel Burn out, keine Instrumente gegen fehlende Kooperation vorhanden	Konzept nicht tragbar, nur für Klient/innen wird Arbeit fortgeführt
E5	-	Wenig generelle Kompetenzübertragung durch Führung	Zu hohe Identifikation mit Rolle, eher zu viel Verantwortung
F6	-	-	-
G7	-	Frustration aufgrund zu geringer Wertschätzung/anderes Rollenbild	-
H8	Ziele teilweise nicht realistisch für Geld	Zu wenig Zeit für Klient/innen, ständiger Wettbewerbskampf	-
I9	Themen nicht realistisch	Problem der geringen Chancen, zu geringer Handlungsspielraum	Ethische Probleme mit System, daher Umgang mit Klient/innen; entgeht knapp einem Burn out, nun bessere Abgrenzung und Reflektion
A10	-	Probleme mit dem System und den zu hohen Anforderungen an die Lehrlinge, kein Entwicklungsspielraum, wenig Verständnis von Geldgebern für Zielerreichungsgrad	Kündigung bevorstehend, da kein Interesse mehr an der Arbeit in dieser Struktur

Konkret zeigen sich die wahrgenommenen Rollenkonflikte anhand folgender Beispiele:

**Intra-Rollenkonflikte**, in denen von derselben Anspruchsgruppe (unabhängig davon, wer diese Anspruchsgruppe darstellt) widersprüchliche Erwartungen an die Job Coachs herangetragen werden:

„(Konflikte gibt es) einfach weil es zu wenig Unterstützung in der Art gibt, wie ich arbeite (...) Eigentlich dürfte ich das, was ich mache nicht unbedingt machen. Ich müsste zum Assessment- müsste ich die hier hin (zu einer anderen Stelle, Anm. d. Verf.) bringen, eigentlich.“ (E5, 462f)

„Wir müssen relativ viel ertragen, bis wir irgendetwas machen dürfen (Sanktion gegen Teilnehmende aussprechen, die nicht kooperieren, Anm. d. Verf.), dass das nicht gegen uns verwendet wird. (...) Ich wünschte auch, ich könnte diesen Leuten sagen, kucken Sie, ich halte Sie hier nicht zurück, hier ist die Tür, gehen Sie bitte, Sie stören.“ (D4, 478f)

„Oftmals kommen sie (die Klient/innen, Anm. d. Verf.) nicht freiwillig. Also das ist eine klare Pflicht, (...) dass sie an den Massnahmen teilnehmen müssen. (...) Und das sind Teilnehmer, die mit einem ganz extremen Widerstand kommen. Die auch ganz viel Frust in Bezug auf hier, mit dem System, haben. Und wir (2) die wunderbare Plattform bieten, um das abzuladen. Also mit dem müssen wir aber umgehen können. Aber es gibt immer noch die- also wir hatten auch schon Gruppen, wenn es drei, vier, fünf Leute drin hat, die schießen, und ich kann machen, was ich will, und es ist nicht recht. Dann wird es schwierig.“ (D4, 431f)

„Und das wird dann einfach etwas schwierig, weil diese Konzepte halt Konzepte sind. (2) Und nicht ähm ja. Und man halt einfach irgendwie an denen festhalten möchte. Und irgendwie durchziehen will. Da besteht auch ganz klar ein Dilemma. Zwischen Geschäftsleitung und Job Coach.“ (D4, 566f)

**Inter-Rollenkonflikte**, in denen sich die Job Coaches mit unvereinbaren Erwartungen mehrerer Anspruchsgruppen konfrontiert sehen:

„Also das ist immer schwierig, eigentlich, in einem Dreieck, wenn eine Beziehung nicht gut ist, und zwei gut sein sollten, ist in der Regel immer schwierig. Ähm (2) ich muss einerseits die Interessen des Arbeitsgebers vertreten, andererseits die des Kunden“ (B2, 261f)

„Teils haben wir Kostengutsprachen, wenn wir irgendwie nur zehn Stunden Zeit bekommen, um jemanden beim Wiedereinstieg zu begleiten, dann muss ich von mir her sagen, das finde ich sehr wenig Zeit, also. (...) Für die meisten haben wir so für die erste Phase 30 Stunden, also jetzt von den externen Auftraggebern, also IV oder Case Management. Aber das kann man dann eben auch meistens auch ausbauen, wenn es nicht da ist.“ (C3, 895f)

**Person-Rollenkonflikte**, in denen der professionelle Anspruch der Coaches im Widerspruch zu ihren persönlichen Werthaltungen steht:

„(Die Klientin in ihrer ausweglosen Situation zu sehen, Anm. d. Verf.) also auch als selbst Mutter, vis-à-vis zu sitzen, und zu merken, ja, das ist so schwierig. Und ich kann mich organisieren und bei mir geht es ja gut, **und ich habe halt irgendwie eine ganz andere Lebenssituation**. Ja so für mich persönlich, das auszuhalten“ (A1, 961f)

„Wenn man mit Menschen arbeitet- also so in einem Sozialbereich arbeitet, ist das per se schon eine ganze ähm ähm, ja, eine belastende- ein belastender Job. Dann müssen Sie irgendwo aufgefangen

werden. Und das haben wir nicht. (...) Sehr viele Kollegen da in ein Burnout gelaufen sind. Und die werden nicht ersetzt.“ (D4, 596f)

„Also der Berater von (Name der Institution) hat aus irgend einem Grund, sagen wir, den Teilnehmer etwas auf der Schippe. Der irgendwie findet, der ist mir nicht sympathisch oder denn tun wir jetzt so bisschen massregeln. Wir, böse gesagt, erziehen ihn jetzt ein wenig. Und macht - und relativ offensichtlich baut er da so bisschen Schikanen ein, wo ich sagen muss, das finde ich auch nicht OK. Aber ich darf da, gegenüber dem Teilnehmer, mich nicht solidarisieren. Weil sonst kann das relativ schnell gegen mich verwendet werden. Weil Teilnehmer lassen sich ganz schnell, also wir lassen können uns relativ schnell für ihre Zwecke missbrauchen lassen, eigentlich, wenn wir nicht fest aufpassen.“ (D4, 516f)

„Es ist aufgeblasen, es ist nicht authentisch, was wir machen. Also die Dossiers (für die Bewerbungen der Klient/innen, Anm. d. Verf.) sind overengineered bis zum Umfallen. (...) Da machen wir ‚crap‘. Da machen alle an ihren – an dieser Täuschung oder an dem – mit. Das ist schon eine systemische Verarschung.“ (I9, 620f).

Die obengenannten Beispiele lassen sich in Bezug auf übergeordnete Konfliktfelder folgendermassen beschreiben:

- **Diskrepanz zwischen Anforderungen der zuweisenden Stellen und Möglichkeiten der Klient/innen** (Inter-Rollenkonflikt). Die Job Coachs sehen sich verpflichtet, den institutionellen Anforderungen nachzukommen – z.B. eine Anzahl von Stunden Beratungen und Trainings durchzuführen – und erkennen gleichzeitig, dass die Klientinnen und Klienten z.B. noch nicht bereit sind, wieder eine Arbeitsstelle aufzunehmen, oder sie haben nicht die nötigen Fähigkeiten und Kompetenzen, die es braucht, um sich im Arbeitsmarkt zu bewähren oder weigern sich, ihren Beitrag zu leisten.
- **Diskrepanz zwischen den geleisteten Arbeitsbemühungen der Klient/innen und den real gegebenen Chancen auf eine Arbeitsstelle** (Intra-Rollenkonflikt). Bei einem Teil der Klientinnen und Klienten ist es absehbar, dass sie keine Stelle finden, z.B. aufgrund ihres Alters, unabhängig davon, wie gut das Bewerbungsschreiben abgefasst wurde und wie viele Weiterbildungen sie innerhalb des Job Coaching-Programms absolviert haben, um die Lücke zwischen Nicht-Arbeit und Arbeit zu schiessen. Die Job Coachs sind weiterhin verpflichtet, von ihren Klientinnen und Klienten diese Arbeitsbemühungen notfalls gegen Sanktionen einzufordern.
- **Diskrepanz Möglichkeiten der Klient/innen und der Unterstützungsbereitschaft der zuweisenden Stellen** (Inter-Rollenkonflikt). Die Klientinnen und Klienten sehen sich als fähig und motiviert, eine Arbeitsstelle aufzunehmen, aber andere Institutionen wie z.B. Ärzte möchten die Klientinnen und Klienten in der Invalidenversicherung belassen. Die

Job Coachs stehen zwischen ihrem Auftrag, sie in einen Job zu vermitteln und der Meinung von Fachleuten, welche genau von diesem Ziel abraten.

- **Falsche Anreize** (Inter-Rollenkonflikt). Klientinnen und Klienten aus der Sozialhilfe sind finanziell nicht wesentlich besser gestellt, wenn sie einer schlecht bezahlten Arbeit nachgehen. Ein anderer falscher Anreiz läuft darauf hinaus, dass Job Coachs für kurzfristige arbeitsmarktliche Vermittlungen zwar Geld kassieren, dass dies aber eine langfristige Integration in den Arbeitsmarkt eher erschwert als fördert. Job Coachs müssen ihre Klientinnen und Klienten dazu motivieren, sich anzustrengen, damit sie hinterher finanziell schlechter gestellt sind als vorher.
- **Abhängigkeitsverhältnis der Job Coachs** (Inter-Rollenkonflikt). Job Coachs sind abhängig von der Finanzierung der relevanten Stellen und sehen sich gleichzeitig als Anwältinnen und Anwälte gegenüber ihrer Klientschaft, auch gegen rigide Systemvorgaben.
- **Behinderung durch zu viele Zuständigkeiten** (Intra-Rollenkonflikt). Für einen Coachee sind verschiedene Stellen zuständig, welche die Arbeit der Job Coachs behindern.
- **Durchsetzen von zielwidrigen Massnahmen** (Person-Rollenkonflikt). Job Coachs müssen nach bestimmten Konzepten vorgehen, die sie nicht für zielführend halten, die aber Pflicht sind. Grund dafür ist, dass ihre Institution häufig nur deshalb den Zuschlag für das Job Coaching bekommen hat, weil diese Konzepte von den auftraggebenden Stellen als richtig erachtet wurden.
- **Loyalität auch bei Fehlverhalten** (Person-Rollenkonflikt). Job Coachs sehen sich in der Pflicht, loyal zu sein gegenüber den Angestellten der zuweisenden Stellen, selbst wenn diese sich gegenüber den Klientinnen und Klienten in den Augen der Job Coachs unangemessen verhalten.
- **Diskrepanz zwischen Engagement der Job Coachs und Wertschätzung durch andere Stellen** (Person-Rollenkonflikt). Einige Job Coachs engagieren sich bis an ihre persönliche Belastungsgrenze für ihre Klientinnen und Klienten, ohne dass sie dafür von den anderen Stellen eine entsprechende Wertschätzung erhalten. Sie versuchen, die vielfältigen Erwartungen, die an ihre Rolle gerichtet werden, in Einklang zu bringen und stellen fest, dass die Leistung, die damit verbunden ist, von den andern Stellen nicht als solche anerkannt wird.<sup>6</sup>

Anhand der wahrgenommenen Konflikte lassen sich einige Anhaltspunkte für das Selbstverständnis von Job Coachs ableiten:

Job Coachs verstehen ihre Rolle als anwaltschaftliche Vertreterinnen bzw. Vertreter und Bezugspersonen ihrer Klientschaft, um sie bestmöglich im Hinblick auf eine arbeitsmarktliche

---

<sup>6</sup> Diese Diskrepanz wird in der Literatur als Effort-Reward-Imbalance bezeichnet (vgl. Siegrist 1996)



Integration zu unterstützen, wobei die Art der Unterstützung je nach Situation unterschiedlich sein kann. Im Gegenzug erwarten die Job Coachs als Auftragnehmer der zuweisenden Stellen von ihrer Klientschaft eine bestmögliche Mitarbeit – die nicht a priori gegeben ist, weil das Job Coaching wie bereits ausgeführt oft nicht freiwillig in Anspruch genommen wird. Die aus diesen Spannungsfeldern erwachsenden Konflikte werden mit einer breiten Palette von Strategien bearbeitet, die im folgenden Kapitel beschrieben werden.

## **4.2 Strategien im Umgang mit Rollenkonflikten**

Anhand des Datenmaterials zeigen sich unterschiedliche Strategien, die in der Mehrzahl der Fälle darauf abzielen, die gegebene Situation zu akzeptieren und das Beste daraus zu machen:

### **Möglichkeiten innerhalb der Begrenzungen nutzen**

Die Job Coachs nutzen innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen die Einflussmöglichkeiten, die sie haben, auch wenn sie es oft als „Spagat“ empfinden und etwas „jonglieren“ müssen. Sie haben „Gefäße“, in denen sie die Freiräume, die sie für ihre inhaltliche Arbeit haben, nach ihrem Gutdünken und im Sinn der Zielerreichung nutzen. In Gruppenberatungen oder Gruppentrainings machen sie von der Energie und der Dynamik der Gruppe Gebrauch, welche den Widerstand von Einzelnen auflösen kann.

### **Vermitteln zwischen unterschiedlichen Erwartungen / Sicht der anderen Seite aufzeigen**

Job Coachs vermitteln auf beiden Seiten, um Verständnis für die andere Seite zu gewinnen, indem sie ihren Klientinnen und Klienten die Gründe für die Vorgaben und den zuweisenden Stellen die Gründe für die Schwierigkeiten auf Seiten der Klientschaft aufzeigen.

### **Abgrenzen**

Die Job Coachs betonen wiederholt, wie wichtig eine gute eigene Abgrenzung im Sinn einer Rollenklärung einerseits und im Sinn einer Rollendistanz andererseits ist. Die Rollenklärung beinhaltet die Aufteilung der Zuständigkeiten zwischen den verschiedenen Stellen, aber auch die Abgabe und Übergabe von Verantwortung an die Klientinnen und Klienten, die sich in einer abhängigen Situation befinden und diese teilweise auch nicht aufgeben möchten. Die Rollendistanz bedeutet, dass die Job Coachs lernen, sich in der Freizeit von den Belastungen zu erholen und Anrufe der Klientschaft nur in Ausnahmefällen und zu eingegrenzten Zeiten annehmen.

### **Anpassen / die Widersprüche im System zugunsten der Klient/innen nutzen**

Einige der Befragten nutzen ihre Expertise im Umgang mit dem System - d.h. mit den gesetzlichen, aber auch den impliziten Vorgaben von Seiten der staatlichen Institutionen - indem sie es unterlaufen, d.h. Anregungen geben, wie beispielsweise ein Lebenslauf zu „frisieren“ ist, um die Jobchancen zu erhöhen, oder wie durch geschicktes Ausfüllen des Fragebogens

zusätzliche Unterstützung erwirkt werden kann. Dass dies nicht immer im Sinn der Vorgaben ist, rechtfertigt eine Befragte mit der Feststellung, man solle „ja nicht glauben, das Gesetz sei gerecht“. Indem sie Gerechtigkeit als höheren moralischen Wert einführt (der vom Gesetz nicht eingelöst wird), entgeht sie einer kognitiven Dissonanz, selbst nicht „richtig“ im Sinn des Gesetzes zu handeln.

### **Austausch mit andern**

An den meisten Stellen besteht die Möglichkeit zu offenem Austausch unter den Job Coachs oder zu Austausch im Rahmen von Supervision. Dieser Erfahrungsaustausch führt dazu, neue Lösungen zu finden oder auch dazu, eine unlösbare Situation innerlich besser auszuhalten, sei es durch die soziale Unterstützung oder durch die Erkenntnis, dass andere mit ähnlichen Schwierigkeiten kämpfen.

### **Durchsetzen / Sanktionsmacht des Systems nutzen**

Wenn sich Klientinnen und Klienten nicht an die Vorgaben halten, die aus der Sicht der Job Coachs vertretbar und nachvollziehbar sind – beispielsweise unpünktlich oder überhaupt nicht erscheinen, getroffene Abmachungen nicht einhalten, sich weigern einen Beitrag zu leisten usw., setzen die Job Coachs ihre Vorschriften mit einem vorgegebenen Eskalationsverfahren (Zweiergespräch – Dreiergespräch – Sanktionen aufzeigen – Sanktionen in Kraft treten lassen – Einstellen der finanziellen Unterstützung) durch. Dies ist aufgrund der Abhängigkeit möglich, in welcher sich die Klientinnen und Klienten gegenüber dem System befinden. Für die Job Coachs bietet dies eine Handlungsmöglichkeit, um ihren Auftrag gegenüber den zuweisenden Stellen zu erfüllen.

Ergänzend dazu versuchen die Job Coachs den Spielraum auszudehnen bzw. die Vorgaben zu lockern:

### **Auflehnen / gegen Vorgaben ankämpfen**

Job Coachs stellen sich gegen Vorgaben, die sie für sinnlos oder nicht zielführend erachten: „Ich trete denen auf den Zehen herum“, oder sie erwirken zusätzliche Zeit, die sie für das Job Coaching zur Verfügung haben. Dahinter steht auch das Bestreben, die Klientinnen und Klienten vor unnötigem Druck zu entlasten.

Als letzte Möglichkeit bietet sich die Rückzugsstrategie an:

### **Ausweichen / Krankheit oder Kündigung**

Einige Job Coachs haben keine Möglichkeit, oben genannte Strategien zu nutzen oder sie führen nicht zur gewünschten Entlastung. In mehreren Fällen der befragten Job Coachs und auch deren Arbeitskolleginnen und –kollegen war ein Burn-Out die Folge oder der Job Coach hat die Stelle in der Zwischenzeit wieder verlassen.

Wie diese aus dem Datenmaterial erarbeiteten Kategorien zeigen, nutzen die Job Coachs verschiedene Strategien, mit welchen sie für die Klientschaft die Ziele und verfügbaren Möglichkeiten in Einklang zu bringen versuchen. Wird die Diskrepanz zwischen (vorgegebenen oder selbst gesteckten) Zielen zu gross, versuchen sie für sich persönlich einen Umgang mit den daraus entstehenden Belastungen finden, indem sie sich innerlich distanzieren oder sich eine neue Arbeit suchen. Die genannten Strategien wurden in verschiedenen theoretischen Zusammenhängen beschrieben und untersucht, so beispielsweise in der Stress-, Coping- und Belastungsforschung, Anomietheorie, Konfliktbewältigung (vgl. dazu Kaluza 2007, Merton 1998, Glasl 2010).

### 4.3 Selbstverständnis der Rolle als Job Coach

Die vorangegangenen Kapitel dienten dazu, sich der zentralen Frage, wie JobCoachs ihre Rolle verstehen, aus unterschiedlichen Perspektiven anzunähern. Dies erfolgte im Wechselspiel zwischen theoretischen Bezügen und der Arbeit am Material, d.h. an den Interviews.

Anhand der Typologisierung von Schein (2003) konnte in Kapitel 3.3 mit den Ergebnissen aus der Interviewauswertung gezeigt werden, dass sich die Job Coachs primär Experten/Expertinnen und erst in zweiter Linie als Prozessbegleitende sehen. Gemäss der Rollentypologie von Lippitt & Lippitt (Kapitel 1.2.2) sehen sich Job Coachs hauptsächlich in einer Kombination aus Trainer-, Experten- und Anwaltsrolle. In der Gewichtung der verschiedenen Rollen gibt es einige Unterschiede bei den Befragten:

Wie die Auswertung der Inhalte und Handlungspraxen sowie der wahrgenommenen Rollenkonflikte ergab (vgl. die Ergebniskapitel), versteht der/die Job Coach ihre Rolle primär als Bezugsperson für Arbeitseinstiegs- und Lebensintegrationsfragen, als (Fach-)Expert/in und Trainer/in für den Wiedereinstieg nach einer Entlassung oder als Integrationsbegleitung direkt am Arbeitsplatz. Darüber hinaus sehen sich einzelne auch in der Expertise für rechtliche und versicherungstechnische Fragen.

Ergänzend zu den oben ausgeführten Zugängen zum Selbstverständnis von Job Coachs bietet sich eine weitere Analyse an, indem die „impliziten“ Äusserungen in der Gestalt der verwendeten Metaphern untersucht werden. Dadurch, dass mittels Metaphern abstrakte Begriffe in konkrete Bedeutungen übersetzt werden, lassen sich "basale Muster der Selbst- und Weltdeutung" rekonstruieren (Schmitt 2010). Über die verwendeten Metaphern der Job Coachs wird die subjektive Deutung des eigenen Rollenverständnisses kommunikativ erschlossen.

Auffällig ist die Häufigkeit von Metaphern, welche auf die nachfolgend beschriebenen Handlungen verweisen: **Helfen, Befähigen, Lenken und Schützen**.

Die Metaphern, welche auf eine **direkte Hilfestellung** hindeuten weisen auf die Absicht der Job Coachs hin, die Klientinnen und Klienten aus einer ohnmächtigen oder abhängigen Lage

herauszubringen. Interessant ist die Körpermetaphorik, mit welcher die Art der Hilfeleistung expliziert wird:

- *„Da wird den Leuten einfach der Boden unter den Füßen weggezogen (...) und dann muss man sie wieder aufbauen“ (H8, 467f)*
- *„Ja und dann kucken, bis er quasi auf den eigenen Beinen stehen (kann), dass er das Gefühl hat, ja, jetzt weiss ich, wie ich mich auf dem Markt bewegen muss.“ (B2, 84f)*
- *„Es gibt dann Einzelcoachings, dass man die Leute einfach mehr, näher zur Brust nimmt. (...) Und dann ist es dann einfach mal daran zu kucken, wo hängen sie. Und dann tu ich mit denen einfach mal (...) so – nehme sie zur Brust, rede mit ihnen.“ (I9, 63f, 175f)*
- *(Wenn den Menschen nach erfolgloser Stellensuche) dann die Decke auf den Kopf fällt, dass wir dann kucken, macht vielleicht die Tagesklinik Sinn.“ (C03, 1070f)*
- *„Also inwiefern ist das überhaupt gerechtfertigt, auf dieser Ebene zu sagen, du musst da wirklich funktionieren, sonst passiert das und das. Und wir probieren diesen Leuten dann natürlich dabei unter die Arme zu greifen, eben um diesen Anforderungen gerecht zu werden, weil wir ja wissen, was ihnen sonst blüht.“ (A10, 259f)*

In den Bereich des **Befähigens** fällt die indirekte Hilfe, indem die Job Coachs den Klient/innen ähnlich einem Medikament die notwendigen Mittel geben, mit denen sie wieder arbeitsfähig werden sollen:

- *Ich habe auch kein Patentrezept, wie sie zu einem Job komme, aber ich kann ihnen einen Koffer mitgeben mit ganz vielen Werkzeugen, die sie ausprobieren können, die ihnen nachher helfen, den Weg zu gehen und sich eben auch zu bewerben.“ (D04, 349f)*
- *„Job Coaching geht viel halt auch darum, dass man den Leuten ein Werkzeug mitgibt für die Bewerbungsgespräche und, ja, so den Lebenslauf wie frisiert“ (E5, 89f)*
- *„Einen guten Coach macht aus, dass er erstens einen breiten – einen grossen Rucksack hat von dem, was er mitbringt.“ (H8, 795f)*
- *Ich bekomme jetzt noch Hühnerhaut, weil ich weiss genau, dass ich dieser Frau helfen konnte, dass sie jetzt die Weichen stellt.“ (D04, 966f)*

In den Metaphern für das **Schützen** stellen sich die Job Coachs entweder vor die Klientinnen und Klienten oder sie stellen sich dem System entgegen und beabsichtigen damit, eine wahrgenommene Bedrohung oder Belastung gegenüber der Klientschaft abzumildern:

- *„(Der Arbeitgeber hat) das Gefühl, ich sei jetzt da der Löwe des Kunden, und das ist auch etwas meine Aufgabe“ (B2, 272f)*
- *„Man muss den Leuten etwas Atem geben, dass sie sich etwas erholen können.“ (H8, 368f)*
- *„Und dann stellt sich die Frage, inwiefern man sich vor diese Leute hinstellen möchte und sagen: Moment, jetzt versuchen wir mal das abzutragen und diesen Druck kleiner zu machen, der da lastet.“ (A10, 325f)*
- *„Ich bin top im Sozialversicherungsrecht, ich trete dann denen auf den Zehen rum.“ (E5, 259f)*

- *Haben sie (die zuweisenden Stellen, Anm. d. Verf.) da Vorbehalte gegenüber dem Fall? Ist das einfach so der letzte Zwick der Geisel, was ist da los?“ (G7, 705f)*
- *„Ich kann das jetzt durchboxen, dass es doch noch eine Massnahme gibt.“ (G7, 729f)*

In den Metaphern, die sich mit **Lenken** befassen geht es einerseits darum, die Klientinnen und Klienten auf den richtigen Weg zu führen oder weitere Akteure ins Vorgehen der Job Coachs mit einzubeziehen:

Job Coachs „stellen Weichen“, „steuern“, „bringen Menschen auf den Weg“, „nehmen Dinge in die Hand“ und „bringen sie ins Laufen“:

- *„Das ist das, wo ich auch meine Rolle sehe, dass ich sie in diesem Prozess auch unterstütze und ihnen auch eine Weiche stellen kann (D4, 346f)*
- *„Und da drin die Leute etwas zu coachen wie das dann geht, wenn sie zu einem Gutachter müssen (...) das kann man ja alles steuern, oder. (...) Ja, ich denke, es sind einfach alle auch sehr dankbar, wenn sich jemand engagiert, Und die Dinge in die Hand nimmt und diesen Prozess ins Laufen bringt.“ (E5, 309f)*
- *„Und dort (bei Personen mit wenig Schulbildung, Anm. d. Verf.) braucht es mehrere Beratungen, um die Leute auf den Weg zu bringen, zu sehen, dass sie arbeiten gehen müssen und ja, halt die Stärken mit ihnen zu erarbeiten, die sie eigentlich haben, es aber nicht wissen, dass sie sie haben und sie auf den Weg zu schicken, sich zu bewerben,“ (E5, 39f)*

Ebenfalls holen Job Coachs andere Akteure „ins Boot“ und „halten die Fäden zusammen“:

- *„Ich habe z.B. einen Herrn mit hypochondrischen Störungen, da muss ich wie seinen Hausarzt mit ins Boot holen“ (C03, 553f)*
- *„Für uns ist das sehr wichtig, dass das (Einbezug der Eltern beim Unterschreiben des Lehrvertrags, Anm. d. Verf.) nicht hinter dem Rücken unserer Lernenden passiert. (...) Sondern dass man wirklich sagt, wir würden sie gerne mit ins Boot holen.“ (A10, 513f)*
- *„Es ist auch unsere Aufgabe, diese Fäden beieinanderzuhalten und mit den verschiedenen Leuten zusammenzuarbeiten“ (C03, 659f)*

Die helfende, befähigende, schützende und lenkende Funktion der Job Coachs deutet – in Übereinstimmung mit unsern Ergebnissen der vorangegangenen Kapiteln - darauf hin, dass sich die Job Coachs stärker in einer den Klienten bzw. die Klientin steuernden als in dieser begleitenden Rolle sehen. Dies wird jeweils auf das übergeordnete Ziel zurückgeführt: „Weil eben, man will ja Leute fit machen für das System.“ (A10, 656). In den (wenigen) Fällen, wo ein Zuweisender keine Sanktionspraxis verfolgt oder wo durch ein Pilotprojekt ein grösserer Spielraum besteht, tritt das Verständnis der **Rolle als Begleiter/in** stärker hervor. Hier bestehen mehr Möglichkeiten, mit der Klientin oder dem Klienten eine Lösung zu suchen und darauf zu vertrauen, dass sich wieder neue Gelegenheiten ergeben. Sprachlich zeigt sich dies in Metaphern zu Raum und Weg:

- *Bei der (Name der Organisation) ist sehr oft etwas mehr Spielraum drin. (...) Da geht es eher um das Konstruktive, wo man zusammen einen Weg sucht, wie diese Lehre beendet werden kann.“ (J10, 242f)*
- *„Wenn die Lehre nicht will gemacht werden, dann will sie jetzt im Moment nicht gemacht werden. Dann tut sich später wieder ein Fenster auf. Oder die Lernende geht dann einen anderen Weg. (J10, 733f)*
- *„Wir fangen jetzt mal an und kucken dann, wo wir zusammen hinkommen, auf diesem Weg.“ (C3, 1217f).*

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die befragten Job Coachs durchwegs als engagiert und flexibel bezüglich der Ausgestaltung ihrer Rollen präsentieren. Sie sehen sich **primär in einer anwaltschaftlichen, steuernden Rolle** für die berufliche (Wieder-)Integration ihrer Klient/innen. In ihr Arbeitsgebiet fallen Standortbestimmungen, Trainings, Beratungen, Case Management, Alltagsbewältigung und Weiteres. Dabei wird die Steuerung sowohl der Inhalte als auch des Prozesses im Zeitablauf von den finanzierenden Stellen an die Job Coachs übertragen. Die Job Coachs haben die Steuerungsrolle sowohl gegenüber der Klientschaft inne („auf den Weg bringen“, „Weichen stellen“, „entwickeln“) als auch gegenüber den relevanten Akteuren („ins Boot holen“, „in die Hand nehmen“, „die Fäden zusammenhalten“). Wenn die Job Coachs jedoch einen Spielraum haben, nutzen sie ihn nach eigenen Aussagen zugunsten der Klientinnen und Klienten, in dem sie diese dabei unterstützen, aus ihrer Abhängigkeit herauszukommen („unter die Arme greifen“, „zur Brust nehmen“). Auch diese Handlungen werden in einem Selbstverständnis vorgenommen, welches immer auf das Wunsch-Ziel der Arbeitsintegration für die Klientschaft – im Rahmen des Möglichen – hinsteuert. Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass die Job Coachs bei einzelnen Zielgruppen durchaus zuerst eine Reihe von Massnahmen zur Alltagsbewältigung vorschalten.

## 5 Schlussfolgerungen und weiterführende Überlegungen

Die folgenden Ausführungen umfassen eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung (Kap. 5.1), sowie einige weiterführende Folgerungen, was die empirische und theoretische Auseinandersetzung mit Job Coaching anbelangt (Kap. 5.2). Im Kapitel 5.3 wird Job Coaching auf unterschiedlichen theoretischen Ebenen als aktuelle Entwicklung innerhalb der Arbeitsgesellschaft verortet. Ziel dieses Kapitels ist eine gesellschaftstheoretische und dezidiert soziologische Perspektive auf die Tätigkeit von Job Coaches. Abgeschlossen wird dieses Kapitel mit einem Ausblick auf die Bedeutung dieses Forschungsprojekts für Forschung, Praxis und Weiterbildung (Kap. 5.4).

### 5.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Das Ziel dieses Forschungsprojekts war die Klärung der Frage, welches Rollenselbstverständnis Job Coaches haben. Damit verbunden waren einerseits die Art und Weise, wie Job Coaches die Erwartungen der sie umgebenden Akteure (Klient/innen, Arbeitgeber/in, Sozialdienste, ärztliche Betreuer/in etc.) wahrnehmen und gewichten. Andererseits lag der Fokus auf dem eigenen beraterischen Handeln, respektive es wurde analysiert, wie die untersuchten Personen ihre Rolle gestalten und in Konfliktsituationen konkret durchsetzen. In diesem Zusammenhang stellte sich die grundsätzliche Frage, wer sich als Job Coach bezeichnet und welche Elemente das Job Coaching beinhaltet. Ein weiteres Ziel des Forschungsprojekts war es deshalb, eine erste Definitionsannäherung an den Begriff ‚Job Coach‘ vorzunehmen.

Als zentrale Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lässt sich bezüglich einer vertieften *Begriffsbestimmung* festhalten, dass „Job Coaching“ ausschliesslich im beruflichen Kontext stattfindet. Sämtliche Angebote im Zusammenhang mit Job Coaching streben eine (Wieder-)Eingliederung entweder in den Arbeits- oder in den Ausbildungsmarkt an. Somit unterscheidet sich das Job Coaching vom klassischen Führungcoaching darin, dass eine sozialpolitische Thematik vorliegt, nämlich die Frage der langfristigen beruflichen Integration, sei dies durch eine Befähigung durch Bildungsangebote oder durch Unterstützung bei der Integration in den idealerweise ersten Arbeitsmarkt. Aufgrund der Involvierung der einzelnen sozialen Sicherungssysteme (ALV, IV, Sozialhilfe), welche mehrheitlich bei der Finanzierung der Job Coaches, respektive vor allem an der Deckung der Lebenskosten deren Coachees beteiligt sind, ist festzustellen, dass das Job Coaching in erster Linie eine Massnahme des staatlichen Systems und nicht des privaten Markts bildet. Unterschiede finden sich innerhalb der Studie bei den unterschiedlichen Zielgruppen und jeweiligen Zeitpunkten, an denen das Job Coaching ansetzt sowie in den strukturellen Begebenheiten (vgl. Tabelle 2).

Wie beim klassischen Coaching grenzt sich Job Coaching klar von anderen Unterstützungsformen (wie z.B. Training oder Psychotherapie) ab, allerdings ist der Auftrag an

die Job Coachs umfassender: Innerhalb der Unterstützungsangebote für „gesunde“ Personen ist das Aufgabenfeld sehr breit: Von Training, Beratung, Coaching, Schulung über Begleitung im Job bis zu Abklärungen bei den zuweisenden Stellen, Koordination der verschiedenen Unterstützungsangebote und Triage wird alles durch die befragten Job Coachs angeboten, wobei sich die Schwerpunkte je nach Zielsetzung unterscheiden. Zwei Interviewpartnerinnen bieten ergänzend zum Einzelcoaching auch Gruppencoaching an. Die Job Coachs erhalten die Coachees in der Regel durch die auftraggebenden Stellen zugewiesen, wobei die Coachingbeziehung für die Coachees häufig nicht freiwillig erfolgt. In den meisten Fällen, bei denen eine zuweisende Stelle die Kosten trägt, droht im Falle einer Verweigerung eine Leistungskürzung.

Für die zuweisenden Stellen scheint das Job Coaching eine *Entlastungsfunktion* zu haben, die auf zwei verschiedenen Ebenen zum Tragen kommt: Einerseits übernimmt Job Coaching die Funktion einer *finanziellen Entlastung*, indem sie das Ziel einer Integration der betroffenen Klienten in den 1. Arbeitsmarkt anstrebt, was insbesondere im Falle öffentlicher Zuweisenden zutrifft. Andererseits ermöglicht Job Coaching eine *moralische Entlastung* durch die Schaffung von Legitimität: Diese zeigt sich bei öffentlichen Zuweisenden über die Legitimierung der Transferleistungen durch klare Vorgaben und durch Einforderung einer Gegenleistung in Form von Compliance. Im Falle von privaten Zuweisenden vollzieht es sich über die Legitimierung der Kündigung durch temporäre Milderung der unmittelbaren Folgen in Form eines strukturierten Programms mit klaren Zielsetzungen.

*Rollenkonflikte* im Kontext von Job Coaching entstehen dann, wenn die Zielsetzung des Job Coachings nicht erfüllbar ist – aus Gründen, die bei den Klient/innen, im Arbeitsmarkt oder in den institutionellen Vorgaben liegen. Rollenkonflikte können auch dann entstehen, wenn die Anforderungen nicht mit der eigenen Werthaltung vereinbar sind. Im Umgang mit diesen Rollenkonflikten nutzen die Job Coachs die breite Palette von problemorientierten und emotionsorientierten Strategien, welche aus der Konfliktbewältigungs- und aus der Coping-Forschung bekannt sind: Das Vermitteln zwischen unterschiedlichen Erwartungen und die Sicht der anderen Seite aufzeigen; das Nutzen der Möglichkeiten innerhalb der Begrenzungen; klare Abgrenzungen vornehmen; Anpassungen vornehmen, respektive die Widersprüche im System zugunsten der Klient/innen nutzen; sich auflehnen und gegen Systemvorgaben ankämpfen; sich gegenüber Klient/innen durchsetzen und dazu die die Sanktionsmacht des Systems (hierbei insbesondere die Androhung der Kürzung staatlicher Unterstützungsleistungen) nutzen; den kollegialen Austausch mit andern suchen; der Problematik ausweichen, die Stelle kündigen oder krank werden.

Job Coachs sehen sich in einer *Kombination aus Trainier-, Experten- und Anwaltsrolle*. Je nach Zielsetzung der zuweisenden Stellen und entsprechend der Zielgruppe versteht der/die Job Coach die eigene Rolle primär als anwaltschaftlich agierende Bezugsperson für Arbeitseinstiegs-



und Lebensintegrationsfragen, als Expertin für den Wiedereinstieg nach einer Entlassung oder als Integrationsbegleiterin direkt am Arbeitsplatz. In der Analyse von sprachlichen Metaphern, welche indirekte Hinweise auf das Selbstverständnis von Job Coachs geben, fallen metaphorische Ausdrücke für helfen, befähigen, handelndes Lenken und schützen auf. Die selbstberichteten Aufgabenbereiche deuten darauf hin, dass sich die Job Coachs stärker in einer steuernden als in einer begleitenden Rolle sehen. Dies wird jeweils auf das übergeordnete Ziel zurückgeführt, nämlich die Leute „fit (zu) machen für das System.“ In den Fällen, wo eine zuweisende Stelle keine Sanktionspraxis verfolgt oder wo durch ein Pilotprojekt ein grösserer Spielraum besteht, tritt das Verständnis der Rolle als Begleiter/in stärker hervor. Hier bestehen weit grössere Möglichkeiten, mit den Klientinnen und Klienten einen Weg zu suchen und darauf zu vertrauen, dass sich wieder neue Gelegenheiten ergeben, man „zusammen einen Weg suchen“ kann oder dass sich „ein Fenster auftut“. In diesen Fällen orientiert sich die Beratung dementsprechend stärker an der Prozessbegleitung. In ihrer *anwaltschaftlichen, steuernden Rolle* für die berufliche (Wieder-)Integration ihrer Klientinnen und Klienten zeigen die Befragten durchwegs ein grosses Engagement und eine hohe Rollenflexibilität.

## 5.2 Schlussfolgerungen

Aus den Erkenntnissen der Studie lassen sich verschiedene Schlüsse ziehen, gleichzeitig werden mit dieser Grundlagenstudie auch weiterführende Fragen aufgeworfen. Im Folgenden sollen die wichtigsten Anknüpfungspunkte nochmals aufgegriffen werden:

In der vorliegenden Studie wurde versucht, Job Coaching inhaltlich zu erfassen. Dabei sind wir zur Feststellung gelangt, dass sämtliche Job Coaching-Angebote in unserer Studie Dienstleistungen darstellen, welche der (langfristigen) beruflichen Integration dienen und Coachinganteile aufweisen. Dabei kann das Job Coaching zu unterschiedlichen Zeitpunkten von der Stellen-/Ausbildungssuche, Stellenrückkehr nach Krankheit oder zur Begleitung einer aufgenommenen Tätigkeit auftreten. Diese Feststellung wäre in einem nächsten Schritt genauer zu prüfen, um zu einer gefestigten Job Coaching-Definition zu gelangen. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, inwiefern die Job Coaching-Angebote von bisherigen Beratungsangeboten abzugrenzen sind und welche Begründung der Notwendigkeit dieser Differenzierung unterliegt. Mit dem momentanen Erkenntnisstand bleibt offen, ob inhaltlich eine Unterscheidung überhaupt möglich ist.

Eine weitere Feststellung der Studie findet sich in der Nähe zur Sozialen Arbeit als auch zur Psychologie. Insofern war bei der offenen Herangehensweise eine interdisziplinäre Sichtweise durchaus sinnvoll, da die Job Coachs überwiegend einen sozialarbeiterischen und teilweise auch einen psychologischen Hintergrund mit sich brachten. Letzterer war insbesondere im Kontext des Supported Employment als auch in themenbreiteren Arbeitsfeldern beobachtbar. Aufgrund der

geringen Fallzahl können allerdings keine gesicherten Aussagen gemacht werden. Hingegen war bei fast sämtlichen Interviewpartnerinnen und -partnern ein Sozialversicherer die Finanzierungsquelle. In diesem Kontext wurde der Bezug zum dreifachen Mandat der Sozialen Arbeit sichtbar. Die Job Coachs arbeiten in der Regel in Pflicht- oder Zwangskontexten und müssen nicht nur die Anliegen der Klientinnen und Klienten, sondern auch die vorgeschriebenen Ziele der geldgebenden Institutionen berücksichtigen. Diese mit der eigenen beraterischen Haltung in Einklang zu bringen, ist eine der zentralen Herausforderungen in der Bildung der beruflichen Rolle. Diese professionstheoretische Sichtweise der Sozialen Arbeit in Bezug auf das Job Coaching ist ein noch zu leistender Schritt, der seinen Anstoss in den Resultaten dieser Studie gefunden hat.

Coaching in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit ist ein bislang eher unbekanntes Forschungsfeld. Aus der Job Coaching-Praxis geht hervor, dass es sich tendenziell um ein staatliches Angebot handelt, das von privaten Anbietern eingekauft wird. Inwiefern dies nur auf die Berufsintegration oder auch auf weitere Handlungsfelder zutrifft, wäre näher zu prüfen. Feststeht, dass zumindest im Job Coaching nicht nur Coaching, sondern auch zahlreiche weitere Elemente subsumiert werden und die ansonsten meist vorausgesetzte Freiwilligkeit des Coachees in diesem Handlungsfeld meist nicht gegeben ist. Dies erfordert auch die entsprechenden Kompetenzen seitens der Job Coachs, mit diesen komplexeren Anforderungen umzugehen. Es bestehen momentan im deutschsprachigen Raum der Schweiz nur sehr wenige Weiterbildungsangebote, welche ihre Inhalte an diese Zielgruppe richten.

Letztendlich war eine wichtige Feststellung im Verlauf der Erhebung der Studie, dass eine isolierte Betrachtung der Handlungs- und Institutionsebenen den Job Coachs kaum gerecht wird. Das Handlungsfeld der Job Coachs funktioniert nicht wertefrei und unabhängig von gesellschaftlichen Normen und Strukturen. Betroffene bzw. Coachees bilden Personen, welche aufgrund von Krankheit und/oder fehlendem beruflichem Integrationsvermögen nicht nur einer von aussen spürbaren, sondern auch einer verinnerlichten normativen Vorstellung ausgeliefert sind, nicht ‚gesellschaftskonform‘ zu sein. Dies ist eine These, welche sich weniger aus den erhobenen Daten ableitet sondern vielmehr ihren Ursprung in zahlreichen bestehenden Studien aus der Schweiz findet (z.B. Baer, Domingo & Amsler (2003) oder Neuenschwander, Hümbelin, Kalbermatter & Ruder (2012)). Die Daten dieser Studie zeigen ergänzend auf, dass von der Klientschaft eine maximale Bemühung um Arbeit und Arbeitserhalt abverlangt wird, was sich durch eine fehlende Freiwilligkeit und das Kontrollorgan der Leistungskürzungen äussert. Ein integrativeres Verständnis der Tätigkeit von Job Coachs wird durch die Einbindung der gesellschaftlichen Ebene erreicht. Diese Ausführungen werden im Anschluss an dieses zur Vervollständigung der Perspektiven geleistet.

### 5.3 Job Coaching in der Arbeitsgesellschaft

Die folgenden Ausführungen versuchen vor dem Hintergrund der vorgängigen Ausführungen zum Rollenselbstverständnis eine Zusammenführung unterschiedlicher theoretischer Ebenen. Job Coaching wird auf der Mikro-Ebene als Handlungsansatz, auf der Meso-Ebene hinsichtlich der institutionellen Ausformung und auf der Makro-Ebene als Ausdruck einer veränderten Arbeitsgesellschaft diskutiert. Die moderne Gesellschaft definiert sich massgeblich über die Lohnarbeit. Diese ist ein bedeutender Faktor für ökonomische Unabhängigkeit, gesellschaftlichen Status, soziale Identität und subjektives Wohlbefinden (Neumann 1979). Integration in die Gesellschaft ist für Personen im erwerbsfähigen Alter deshalb wesentlich durch die Integration in den Arbeitsmarkt bestimmt, so dass sich die Arbeitstätigkeit als ein massgebliches Kriterium gesellschaftlicher Teilhabe darstellt. Es handelt sich bei der Lohnarbeit um die dominante Form der Arbeitstätigkeit im Kapitalismus, aber nicht um ein ahistorisches Phänomen, sondern vielmehr um die zeitlich und örtlich spezifische Ausformung der grundlegend notwendigen Produktions- und Reproduktionsverhältnisse. Die menschliche Vergesellschaftung, respektive die Entstehung des Menschen als gesellschaftliches Wesen hängen mit der Arbeit als Grundbedingung jeglichen menschlichen Lebens zusammen. In der Tätigkeit der Arbeit verortet Karl Marx einen urgesellschaftlichen „Prozess zwischen Mensch und Natur, ein Prozess, worin der Mensch seinen Stoffwechsel mit der Natur durch seine eigene Tat vermittelt, regelt und kontrolliert“ (Marx 1969: 192). Durch die Verarbeitung der naturhaften Stoffe zu bestimmten für den Menschen geeigneten Formen, wird der Mensch der Natur habhaft. Die Aneignung der Natur in Form einer Veränderung der Natur verändert aber auch die Natur des Menschen selber. Horkheimer und Adorno sprechen in der „Dialektik der Aufklärung“ davon, dass die zunehmende Distanz zur Natur in Form der menschlichen Macht über die Natur auf das Soziale zurückschlägt, welches diesselbige konstituiert. „Was die Menschen von der Natur lernen wollen, ist, sie anzuwenden, um sie und die Menschen vollends zu beherrschen“ (Horkheimer & Adorno 1997 (1969): 20). Eine theoretische Perspektive hat sich im Sinne der Gesellschaftstheorie damit zu beschäftigen, wie die Produktion, also die Weise, wie die Arbeit im menschlichen Zusammenleben, und die Reproduktion des menschlichen Zusammenlebens organisiert sind.

Die Struktur der Arbeitsgesellschaft zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich durch ein Kontinuum von Einkommenspositionen organisiert, die sich unterscheiden und gleichzeitig einen Zusammenhang bilden (vgl. Castel 2011: 13). Die moderne Arbeitsgesellschaft sieht sich mit der Klärung des Problems konfrontiert, wie soziale Positionen und damit Unterschiede in Einkommen, Vermögen und Prestige legitimiert werden können. Die sozialen Positionen innerhalb der Arbeitsgesellschaft unterscheiden sich also massgeblich, bilden aber gleichzeitig einen Zusammenhang, indem sowohl die hohen wie auch die tiefen Positionen gleichzeitig existieren und entsprechender Legitimation bedürfen. Dies vollzieht sich über die Verknüpfung von Bildungsabschlüssen, Einkommenspositionen und sozialem Status (Graf & Graf 2008). Im

Kontext des Postfordismus hat sich die Arbeitsgesellschaft massgeblich verändert und Arbeitsverhältnisse werden zusehends flexibler, atypischer und prekärer (Sennet 1998; 2005). Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die Arbeitnehmenden hinsichtlich der Erwartungen an die Leistungserbringung und Flexibilität. Damit einher geht eine zunehmende Reduktion sozialstaatlicher Sicherungsleistungen, wie das unter anderem unter dem Stichwort der Prekarität oder auch der Exklusion diskutiert wird (Bude 2008; Bude & Willisch 2008; Castel 2005; 2009; 2011; Castel & Dörre 2009). Es vollzieht sich eine Umdefinition des sozialen Risikos in ein privates (Kessl 2006a: 229), die über den Sozialstaat geschaffene Sicherheit mutiert vor dem Hintergrund der Erosion der Erwerbsarbeit und des Machtverlust des Staates zu einer verstärkten Konkurrenz und einer Entkollektivierung und damit auch zu einer Entsolidarisierung gesellschaftlicher Gruppen. Es findet eine Veränderung des Wohlfahrtsstaats oder des Sozialstaats von einer Umverteilungs- hin zu einer Chancengerechtigkeitslogik statt. „Die neoliberale antidemokratische Ideologie zielte darauf, soziale Sicherheit zu reduzieren oder zu zerstören, demokratische Partizipationschancen zu minimieren oder zu umgehen und die von der ökonomischen Krise Betroffenen der in der Wirtschaft institutionalisierten Herrschaft und Gewalt durch ungeschützte Abhängigkeit auszuliefern“ (Graf & Vogel 2010: 30). Zunehmend werden sozialstaatliche Leistungen nicht mehr als gesellschaftliche Instandsetzung individueller Mündigkeit verstanden, auf welche Menschen in Notlagen vor dem Hintergrund der Unschuldsvermutung ein Recht haben, sondern vielmehr nehmen sie den Charakter einer Sozialdisziplinierung an, wie das mit dem Begriff des „Workfare“ treffend umschrieben wird (Wyss 2007).

Diese Entwicklung führt einerseits dazu, dass zunehmend Menschen aufgrund der neuen Herausforderungen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden, respektive Schwierigkeiten haben, eine Erwerbstätigkeit zu finden. Damit stellen sich vermehrt Anforderungen an sozialstaatliche Institutionen zur Erbringung integrativer oder re-integrativer Massnahmen. Andererseits lassen sich neben dem Integrationsaspekt auch Bestrebungen im Hinblick auf eine verstärkte Sozialdisziplinierung erkennen (Wyss 2004; 2007). Es entstehen unterschiedliche Institutionen, welche den veränderten Anforderungen seitens des „transformierten Sozialstaats“ (Castel 2009; Lessenich 2008) bezüglich der Erhöhung oder Aufrechterhaltung der individuellen Leistungsfähigkeit Rechnung tragen. Ausdruck hiervon ist unter anderem die theoretische Debatte um die post-wohlfahrtsstaatliche Soziale Arbeit (Butterwegge 1999; Kessl 2006a; Kessl & Otto 2009) oder auch die Auseinandersetzung um die „Bürgergesellschaft“ (Böhnisch & Schröer 2002; 2004) und die damit verbundene Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Engagements (Kessl 2006b; Rätz-Heinisch 2007; Rätz-Heinisch & Heeg 2009). In praktischer Hinsicht resultieren institutionelle Ausformungen, welche das Thema der Arbeitsintegration bearbeiten: Unter dem Aspekt des „aktivierenden Sozialstaats“ (Galuske 2004) werden unterschiedliche Programme zur Beschäftigung von Arbeitslosen entwickelt (Schallberger & Wyler 2010) wie auch Institutionen aufgebaut, welche Integration an der Schnittstelle zwischen

Unterstützung und ökonomischen Rendite-Erwartungen anbieten (Adam 2012; Blattmann & Merz 2010). Im Weiteren haben Handlungsansätze wie das Eingliederungsmanagement (Geisen 20120; Geisen, Liechtenauer, Roulin & Schielke 2008) an Bedeutung gewonnen, die darauf ausgerichtet sind, Beschäftigte in prekären sozialen und gesundheitlichen Situationen zu unterstützen, damit ihre Beschäftigungsverhältnisse erhalten oder wiederhergestellt werden können (Schmidt & Kessler 2009).

Job Coaching als Handlungsansatz ist in unterschiedlichen sozialen Feldern zu finden. Die verstärkte Relevanz von Coaching-Verfahren lässt sich als Ausdruck einer gesellschaftlichen Entwicklung interpretieren. Job Coaching als konkrete Ausformung dieser Verfahren zielt auf den Arbeitskontext ab und umfasst dabei eine Fülle an mehr oder minder institutionalisierten Handlungsfeldern: So beschreibt Job Coaching sowohl sozialpädagogische Unterstützungsprozesse im Kontext arbeitsintegrativer Massnahmen wie auch die Begleitung im Falle von Kündigungen oder sogenannten Outplacement-Verfahren. Den Handlungsfeldern ist weitgehend gemeinsam, dass die Aspekte der Integration in die Arbeit und der Leistungssteigerung respektive der Erhalt der Leistungsfähigkeit im Vordergrund stehen. Ein übergreifendes Ziel formuliert sich in der Aussage, die Menschen wieder „fit für den Arbeitsmarkt“ zu machen. Job Coaching ist vor dem Hintergrund veränderter Bedingungen der Arbeits- und Leistungsgesellschaft zu betrachten. Coaching als Prozessberatung (siehe Kap. 3.3) kann somit nur dann erfolgen, wenn die Adressatinnen und Adressaten die Prämissen der Arbeitsgesellschaft als handlungsleitende Norm für ihre individuelle Lebensgestaltung übernommen haben und sowohl willig als auch fähig sind, selbstverantwortlich und lösungsorientiert an der Verbesserung ihrer beruflichen Leistungsfähigkeit bzw. an ihrer Arbeitsmarktfähigkeit arbeiten – d.h. im übertragenen Sinn daran interessiert sind, im Rahmen der Lohnarbeit als Arbeitstiere zum Kutschenziehen (noch besser) eingesetzt zu werden. Insofern kann davon gesprochen werden, dass die Bereitschaft, sich den Arbeitsprozessen zu unterwerfen, vorhanden ist und dementsprechend mit den Klientinnen und Klienten gearbeitet werden kann. Es wird beim Job Coaching von selbstverantwortlichen Kundinnen und Kunden ausgegangen, die für ihre zweckdienliche und effiziente Zielerreichung eine externe professionelle Unterstützung in Form eines Coachs beziehen. Der oder die Coach ist den Kunden als „Sparringpartner/in“ beim Verstehen des Problems behilflich und unterstützt sie bei der Problemlösung im Hinblick auf die Erhöhung der beruflichen Leistungsfähigkeit und Effektivität. Die Compliance im Sinne einer Akzeptanz bestehender Regeln und Normen wird im Kontext der Arbeitsgesellschaft angenommen, entsprechende Spannungen tauchen zwischen den Professionellen im Job Coaching und den Klientinnen und Klienten im Falle einer Resistenz seitens der Arbeitnehmenden auf. Mit der Gewichtung der Freiwilligkeit im Setting des Job Coachings wird das Job Coaching zum perfekt anwendbaren Ansatz im Kontext der Arbeitsintegration. Spannungen im Handeln tauchen erst da auf, wo seitens der unterschiedlichen Institutionen der Sozialen Arbeit Zwang auf die Klientinnen und Klienten

ausgeübt wird. Dies zeigt sich beispielsweise im Zusammenhang mit der eingeführten Mitwirkungspflicht in der Invalidenversicherung, in der davon ausgegangen wird, dass versicherte Personen alles ihnen Zumutbare vorkehren müssen, um den Eintritt einer Invalidität zu verhindern. Alle jene Massnahmen gelten als zumutbar, die dem Gesundheitszustand angemessen sind. Gleichzeitig wird von den Versicherten erwartet, dass sie sich aktiv an der Umsetzung aller zumutbaren Abklärungs- und Eingliederungsmassnahmen beteiligen. Im Falle einer fehlenden oder mangelhaften Mitarbeit können die Leistungen der IV gekürzt oder verweigert werden. Das Coaching-Verfahren liefert auch dahingehend einen passenden Ansatz, da es die Bereitschaft des Klienten/der Klientin voraussetzt und sie in erster Linie im Prozess der (Re-)Integration in den Arbeitsmarkt begleitet.

Diese Ausführungen ermöglichen, Job Coaching in einem grösseren gesellschaftlichen Kontext zu verorten und damit dessen Bedeutung innerhalb der unterschiedlichen Institutionen einzubetten. Entsprechend wurden theoretische Überlegungen auf der Makro-, der Meso- und der Mikro-Ebene angestellt. Job Coaching stellt ein neues Konzept dar und lässt sich damit als Ausdruck gesellschaftlicher Veränderungen interpretieren. Entsprechend lassen sich hieraus Konsequenzen für das Rollenselbstverständnis von Job Coachs ableiten.

## **5.4 Ausblick**

### **Bedeutung für die Coaching-Praxis**

Im Rahmen der Studie konnten zahlreiche Beispiele zu den Herausforderungen in der täglichen Arbeit der Job Coachs gesammelt werden. Diese erweisen sich als prägend für deren Rollengestaltung und verlangen deshalb nach einer klaren Konzeptualisierung des beruflichen Verständnisses. Ethische und persönliche Grenzen zu reflektieren, den vielfältigen Anspruchsgruppen gerecht zu werden und in Hinblick dessen die eigene Rolle zu klären scheint im Kontext dieses Arbeitsfelds eine besondere Herausforderung darzustellen (vgl. auch dreifaches Mandat der Sozialen Arbeit). Diese und ähnliche Themen betreffen auch die Rollengestaltung anderer Coachs. Aus den vorgestellten Beispielen kann eine Reflexion in Bezug auf das eigene berufliche Handeln als Coach erfolgen und eine Orientierungshilfe zur eigenen Rollengestaltung erfolgen.

### **Bedeutung für die Forschung**

In Kapitel 5.2 wurden bereits verschiedene Desiderate angesprochen. Nochmals zusammengefasst betreffen sie die weitere Klärung des Begriffs ‚Job Coaching‘ als auch der Verortung des Coachings in der Sozialen Arbeit. Hierbei gilt es nicht nur, eine weitere empirische, sondern auch theoretische Fundierung des Forschungsgegenstands vorzunehmen. Der sozialarbeiterische Kontext ist für die Herausbildung der beruflichen Rolle resp. das Rollenselbstverständnis zentral. Zur weiteren Klärung des Begriffs gehört auch eine vertiefte

Betrachtung der Abgrenzung von anderen bestehenden Beratungsformaten in diesem Handlungskontext und auch die eingehende Auseinandersetzung damit, welche als Coaching benannte Elemente auch tatsächlich Coaching sind oder Coaching beinhalten. Voraussetzung dafür ist eine ins Feld geführte Definition von Coaching, welche dem sozialarbeiterischen Handlungsfeld gerecht wird. In der vorliegenden Studie wurde lediglich ‚Job Coaching‘ als Ganzes definiert im Bewusstsein, dass auch die Interviewteilnehmenden aus der Praxis jeweils uneinheitliche Verständnisse von Coaching mit sich bringen.

Die Wirksamkeit des Job Coachings oder allgemein des Coachings in der Sozialen Arbeit gilt es ebenfalls zu definieren und zu fundieren. Der ‚Handlungserfolg‘ als solcher ist schwer zu umreißen und es bleibt unklar, wie dieses Ziel erreicht werden kann und welchen Beitrag das Job Coaching dazu leistet. Weiter stellt sich die Frage nach einem langfristigen Handlungserfolg, der auch in der Praxis bislang unbeantwortet bleibt. Messversuche bestehen in der Praxis vereinzelt, bislang konnten jedoch keine gesicherten Aussagen erfolgen.

### **Bedeutung für die Lehre und Weiterbildung**

Die geschilderten Beispiele aus der Praxis lassen sich im Rahmen von Weiterbildungsangeboten im Coaching-Bereich weiterverwenden und individuell weiterentwickeln. Zentral ist hier die Anreicherung durch das Wissen der Ausbilderinnen und Ausbilder, welche mit den Lernenden gemeinsam eine Reflektierung ihrer Rolle vornehmen und sie bei deren möglicher Ausgestaltung in den individuellen Kontexten unterstützen.

Grundsätzlich stellt sich die Frage, welche Weiterbildungsangebote für Job Coaches oder Coaches im Kontext der Sozialen Arbeit geeignet sind und ob das momentan bestehende Angebot deren spezifische Bedürfnisse abdeckt. Dies gilt es gegebenenfalls zu prüfen.

Künftig können auch Qualifikationsarbeiten im Rahmen der Ausbildung an dieser Studie anknüpfen und dazu beitragen, die erworbenen Erkenntnisse weiterzuentwickeln.

## 6 Literaturverzeichnis

- Adam, S. M. (2012). Die Sozialfirma - wirtschaftlich arbeiten und sozial handeln. Beiträge zu einer sozialwirtschaftlichen Innovation (2., erg. Aufl. ed.). Bern: Haupt.
- Baer, N., Domingo, A. & Amsler, F. (2003). Diskriminiert. Gespräche mit psychisch kranken Menschen und Angehörigen zur Qualität der Lebens; Darstellung, Auswertung, Konsequenzen. Bonn: Psychiatrie-Verlag gGmbH.
- Baumgartner, E., Greiwe, S., & Schwab, Th. (2004) Die berufliche Integration von behinderten Personen in der Schweiz. Studie zur Beschäftigungssituation und zu Eingliederungsbemühungen. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Birgmeier, Bernd R. (2006). Coaching und Soziale Arbeit. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Blattmann, L., & Merz, D. (2010). Sozialfirmen. Plädoyer für eine unternehmerische Arbeitsintegration. Zürich: Rüffer & Rub.
- Böhnisch, L., & Schröer, W. (2002). Die soziale Bürgergesellschaft. Zur Einbindung des Sozialpolitischen in den zivilgesellschaftlichen Diskurs. Weinheim und München: Juventa.
- Böhnisch, L., & Schröer, W. (2004). Bürgergesellschaft und Sozialpolitik. Aus Politik und Zeitgeschichte, B 14, 16-22.
- Bohnsack, R. (2001). Dokumentarische Methode. Theorie und Praxis wissenssoziologischer Interpretation. In T. Hug (Ed.), Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? – Band 3 (pp. 326-345). Baltmannsweiler: Schneider-Verlag.
- Bohnsack, R. (2003). Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. Berlin: Verlag Barbara Budrich.
- Bude, H. (2008). Die Ausgeschlossenen. Das Ende vom Traum einer gerechten Gesellschaft. München: Hanser.
- Bude, H., & Willisich, A. (Eds.). (2008). Exklusion. Die Debatte über die „Überflüssigen“. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Butterwegge, C. (1999). Wohlfahrtsstaat im Wandel. Probleme und Perspektiven der Sozialpolitik. Opladen: Leske+Budrich.
- Castel, R. (2005). Die Stärkung des Sozialen. Leben im neuen Wohlfahrtsstaat. Hamburg: Hamburger Edition.
- Castel, R. (2009). Die Wiederkehr der sozialen Unsicherheit. In R. Castel & K. Dörre (Eds.), Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts (pp. 21-34). Frankfurt/M & New York: Campus
- Castel, R. (2011). Die Krise der Arbeit. Neue Unsicherheiten und die Zukunft des Individuums. Hamburg: Hamburger Edition.
- Castel, R., & Dörre, K. (Eds.). (2009). Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt/M & New York: Campus.
- Doose, S. (2003). Unterstützte Beschäftigung im Kontext von internationalen, europäischen und deutschen Entwicklungen in der Behindertenpolitik. Zugriff am 9.10.2012 auf <http://bidok.uibk.ac.at/library/doose-kontext.html>



- Eck, C. D. (2003). Rollencoaching als Supervision - Arbeit an und mit Rollen in Organisationen. In G. Fatzer (Ed.), *Supervision und Beratung. Ein Handbuch* (S. 209-247). Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Fischer, L. (1992) Rollentheorie. In E. Frese (Ed.), *Handwörterbuch der Organisation*, S. 2224-2234.
- Flick, U. (2008) *Qualitative Forschung : ein Handbuch* (2008) (Ed.) (6. durchges. und aktual. Aufl.), Reinbeck bei Hamburg : Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fritze, A., Wegener, R., Loebbert, M. (Hrsg.) (2014). *Coaching Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*. Springer VS Verlag.
- Galuske, M. (2004). *Der aktivierende Sozialstaat. Konsequenzen für die Soziale Arbeit: Studentexte aus der Evangelischen Hochschule für Soziale Arbeit Dresden*.
- Garfinkel, H. (2004). *Studien in Ethnomethodologie*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Geisen, T. (2012). Unausgeschöpfte Potenziale. Eingliederungsmanagement als neues Konzept in der Sozialen Arbeit. *SozialAktuell*, 2, 34-36.
- Geisen, T., Lichtenauer, A., Roulin, C., & Schielke, G. (2008). Disability Management im Unternehmen. Untersuchungen in einzelnen Unternehmen in der Schweiz. In: *Beiträge zur Sozialen Sicherheit. Forschungsbericht Nr. 03/08*. Bern: Bundesamt für Sozialversicherungen.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl. ed.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1974). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Glasl, F. (2010). *Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern: Haupt.
- Graf, E. O. (2008). *Forschen als sozialer Prozess. Zur Reflexion von Momenten der Forschung in sozialwissenschaftlicher Forschung*. Luzern: Verlag an der Reuss.
- Graf, M. A., & Graf, E. O. (2008). *Schulreform als Wiederholungszwang. Zur Analyse der Bildungsinstitution*. Zürich: Seismo-Verlag.
- Graf, M. A., & Vogel, C. (2010). Sozialarbeit als Ausdruck gesellschaftlicher Verhältnisse und Prozesse. Ein Beitrag zur Stärkung des Unterscheidungsvermögens. In P. Benz Bartoletta, M. Meier Kressig, A. M. Riedi & M. Zwilling (Eds.), *Soziale Arbeit in der Schweiz. Einblicke in Disziplin, Profession und Hochschule* (pp. 26-39). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Grant, Anthony M. (2006). An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching. In: Stober, Dianne R. & Anthony M. Grant (ed.), *Evidence Based Coaching Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, 153-192.
- Hall, D. T. (1972) A Model of Coping with Role Conflict: The Role Behaviour of College Educated Women, *Administrative Science Quarterly*, 17, 471-486.
- Heuring, M., Anzing, H.G. Petzold (o.J.). Rollentheorien, Rollenkonflikte, Identität, Attributionen – Integrative und differentielle Perspektiven zur Bedeutung sozialpsychologischer Konzepte für die Praxis der Supervision. [http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/studium/umwelt\\_medizin/psymed/artikel/rollenth\\_1.pdf](http://www.donau-uni.ac.at/imperia/md/content/studium/umwelt_medizin/psymed/artikel/rollenth_1.pdf)

- Hoffmann, H. & Jäckel, D. (2007) Nachhaltige Integration psychisch Kranker in die freie Wirtschaft. *Managed Care*, 7(8), 9-12.
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1997 (1969)). *Dialektik der Aufklärung*. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Kaluza, G. (2007). *Gelassen und sicher im Stress*. Heidelberg: Springer.
- Kelle, U., & Kluge, S. (1999). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010) *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung (2., überarbeitete Aufl.)*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kessl, F. (2006a). Aktivierungspädagogik statt wohlfahrtsstaatlicher Dienstleistung? Das aktivierungspolitische Re-Arrangement der bundesdeutschen Kinder- und Jugendhilfe. *Zeitschrift für Sozialreform*, 52(2), 217-232.
- Kessl, F. (2006b). Bürgerschaftliches/zivilgesellschaftliches Engagement. In B. Dollinger & J. Raithel (Eds.), *Aktivierende Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar* (pp. 65-77). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kessl, F., & Otto, H.-U. (Eds.). (2009). *Soziale Arbeit ohne Wohlfahrtsstaat? Zeitdiagnosen, Problematisierungen und Perspektiven*. Weinheim/ München: Juventa.
- König, H.-D. (2001). Tiefenhermeneutik als Methode psychoanalytischer Kulturforschung. In H. Appelsmeyer & E. Billmann-Mahecha (Eds.), *Kulturwissenschaft. Felder einer prozessorientierten wissenschaftlichen Praxis* (pp. 168-194). Weilerswist: Velbrück.
- Lessenich, S. (2008). *Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus*. Bielefeld: Transcript.
- Lippitt, G.L. & Lippitt, R. (2006). *Beratung als Prozess*. Renningen: Rosenberger Fachverlag.
- Lippmann, E. (2009). *Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. 2. Auflage, Heidelberg: Springer Verlag.
- Loebbert, M. (Hrsg.) (2013). *Professional Coaching – Konzepte, Instrumente, Anwendungsfelder*. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Lorenzer, A. (1995 (1973)). *Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Vorarbeiten zu einer Metatheorie der Psychoanalyse*. 4. Aufl. Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Lorenzer, A. (2006). *Szenisches Verstehen. Zur Erkenntnis des Unbewussten. Kulturanalysen Band 1*. Marburg: Tectum Verlag.
- Lyle, J. & Cushion, C. (2010) (eds.) *Sports coaching: professionalisation and practice*. Edinburgh: Churchill Livingstone
- Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. München: Psychologie Verlags Union.
- Marx, K. (1969). *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*. Band 1. Berlin: Dietz-Verlag.
- McInnes, M. M., Ozturk, O. D., McDermott, S., & Mann, J. R. (2010). Does supported employment work? *Journal of Policy Analysis and Management*, 29(3), 506-525.
- McLeod, J. (2004). *Counselling – eine Einführung in Beratung*. Tübingen: dgvt-Verlag.

- McMorris, T. & Hale T. (2006) Coaching science: theory into practice. Chichester: John Wiley & Sons.
- Merton, R.K. (1998). Soziologische Theorie und soziale Struktur. Berlin, New York: De Gruyter.
- Miebach, B.(2006) Soziologische Handlungstheorie : eine Einführung. (2., grundlegen überarb. und aktual. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Morton & Krauss, Robert. M. (1997) Theorien der Sozialpsychologie. Eschborn bei Frankfurt am Main: Klotz.
- Negt, O. (2008). Achtundsechzig. Politische Intellektuelle und die Macht. 4. Aufl. Göttingen: Steidl.
- Neumann, F. (1979). Arbeit. Baden-Baden: Signal-Verlag Hans Frevert.
- Neuenschwander, P., Hümbelin, O., Kalbermatter, M., & Ruder, R. (2012). Der schwere Gang zum Sozialdienst. Zürich: Seismo Verlag.
- Nestmann, F. (1997). Beratung. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Neumann, F. (1979). Arbeit. Baden-Baden: Signal-Verlag Hans Frevert.
- Oerter, R., & Montada, L. (2008) (Hrsg.) Entwicklungspsychologie. (6. vollst. Überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz, PVU.
- Petzold, H.G. (2005). Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien und ihren kollektiven Hintergründen in der modernen Wissensgesellschaft In: Beratung aktuell 6 (2005) 1, 4-21.
- Rätz-Heinisch, R. (2007). Soziale Arbeit und Bürgerschaftlichkeit. In S. Hering (Ed.), Bürgerschaftlichkeit und Professionalität. Wirklichkeit und Zukunftsperspektiven (pp. 41-49). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Rätz-Heinisch, R., & Heeg, S. (2009). Handwerker der Demokratie. Bürgerschaftliches und professionelles Handeln in der Kinder- und Jugendhilfe. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Rüst, Th., & Debrunner, A. (2005). Supported Employment. Modelle unterstützter Beschäftigung bei psychischer Beeinträchtigung. NFP 45/Probleme des Sozialstaats, Zürich: Rüegger Verlag
- Sändker, Elin (2008). Job Coachs. Kompetenzprofil für die Qualifizierung von Menschen mit Behinderung im Rahmen der unterstützten Beschäftigung. Bachelorarbeit. Fachhochschule Osnabrück, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Studiengang Physiotherapie/Logopädie/Ergotherapie.
- Schallberger, P., & Wyer, B. (2010). Praxis der Aktivierung. Eine Untersuchung von Programmen zur vorübergehenden Beschäftigung. Konstanz: UVK.
- Schein, Edgar (2003). Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Schmidt, H., & Kessler, S. (2009). Eingliederungsmanagement unter Führung des Arbeitgebers - eine schweizerische Bestandesaufnahme in Case Management, April 2009 Case Management - Sonderheft Beschäftigungsförderung(April), 13-18.
- Schmitt, R. (2010). Metaphernanalyse. In: Bock, K. & Mieth, I. (Hrsg.). Handbuch Qualitative Methoden in der Sozialen Arbeit, S. 325-335. Opladen: Verlag Barbara Budrich.

- Schmocker, B. (2011). Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis. Eine Einführung mit Glossar zum Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Bern: Soziale Arbeit Schweiz Avenir Social.
- Schreyögg, A. (2011). Konfliktcoaching. Anleitung für der Coach. Frankfurt: Campus-Verlag
- Sennett, R. (1998). Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin: Berlin Verlag.
- Sennett, R. (2005). Die Kultur des neuen Kapitalismus (2. Aufl. ed.). Berlin: Berlin Verlag.
- Siegrist, J. (1996). Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen: Hofgrefe.
- Stephan, M., Gross P. &Hildebrandt N. (2010). Management von Coaching. Stuttgart: Kohlhammer GmbH
- Strauss, A., & Corbin, J. (1996). Grounded Theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz.
- Studer, T., & Vogel, M. (2010). Gesellschaftliche Prozesse der Unbewusstmachung am Beispiel von Rechtsextremismus und Jugend. In C. Riegel, A. Scherr & B. Stauber (Eds.), Transdisziplinäre Jugendforschung. Grundlagen und Forschungskonzepte (pp. 233-252). Wiesbaden: VS-Verlag.
- Tonhäuser, C. (2010) Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Grossunternehmen. Frankfurt a. M. : Lang.
- Vogel, C. (2006). Schulsozialarbeit. Eine institutionsanalytische Untersuchung von Kommunikation und Kooperation. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Vogel, C. (2007). Die Analyse von Interaktion und Kommunikation in der Forschungs- und Berufspraxis der Sozialen Arbeit. Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit, 2, 23-40.
- Walter, Heinz R. (1995) Arbeit, Beruf und Lebenslauf: eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Wegener, R., Fritze, A.; Loebbert, M. (Hrsg.) (2011) Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wilmes, C., & Loebbert, M. (2013). Coaching als Beratung. In Michael Loebbert (Hrsg.). Professional Coaching. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 17–48.
- Wyss, K. (2004). Integration als Sozialdisziplinierung. Zeitschrift Forschung und Wissenschaft Soziale Arbeit(1), 18-30.
- Wyss, K. (2007). Workfare. Sozialstaatliche Repression im Dienst des globalisierten Kapitalismus. Zürich: Edition 8.

# 7 Anhang

## 7.1 Interviewleitfaden

### Einleitungstext

---

Erst mal herzlichen Dank, dass Sie sich für dieses Interview Zeit nehmen.

Ich fasse noch mal kurz zusammen worum es bei diesem Projekt geht. Wir interessieren uns in dieser Studie ganz allgemein für die vielfältigen Tätigkeiten von Job Coachs. Die Studie hat zum Ziel, die Arbeit von Job Coachs zu verstehen. Dabei soll geklärt werden, wie sich die Job Coachs in ihren Handlungsfeldern und jeweiligen Rollen bewegen.

Das Interview ist als Gespräch gedacht. Ich werde Ihnen entsprechend offene Fragen stellen und bitte Sie ausführlich zu antworten und direkt zu erzählen, was Ihnen zu den jeweiligen Themen in den Sinn kommt. Alles was Sie erzählen ist wichtig und von Bedeutung.

Selbstverständlich wird alles, was Sie mir erzählen, vertraulich behandelt. Damit ich mich gut auf das Gespräch konzentrieren kann, schreibe ich nicht mit, sondern lasse ein Aufnahmegerät laufen. Eventuell mache ich mir gelegentlich Notizen, weil ich allenfalls gewisse Dinge nachfragen und im Gespräch nicht vergessen will. Die Aufnahme wird anschliessend transkribiert und dabei werden alle persönlichen Aussagen, die im Interview vorkommen (Namen, Orte, besondere Kennzeichen usw.) anonymisiert. Auch im Bericht zur Forschung werden die Daten so dargestellt, dass ein Rückschluss auf ihre Person oder Organisation nicht möglich ist. Die Aufnahme wird während des Forschungszeitraums unter Verschluss gehalten und nach Ende der Forschung vernichtet. – Ist das für Sie nach wie vor in Ordnung?

Haben Sie noch Fragen oder können wir mit dem Interview beginnen?

### 1. Biografischer Einstieg

Als Erstes würde uns interessieren, wie Sie zu Ihrer jetzigen Stelle als Job Coach gelangt sind und welchen Hintergrund Sie mit sich bringen.

### 2. Offener Einstieg

Bitte schildern Sie uns an einem konkreten Fall-Beispiel Ihre Tätigkeit als Job-Coach.

*Nachfragen (falls sie bei der ersten Schilderung nicht bereits deutlich werden):*

- Wer ist in diesem Fall konkret der Auftraggeber?
- Welchen Auftrag hatten Sie in diesem spezifischen Fall?
- Wie sind Sie überhaupt zu diesem Fall gekommen?
- Gibt es weitere Akteure, die hier involviert waren/sind?

*Akteure selbst auf Zettel mitschreiben und anschliessend vorlegen.*

**Können Sie die Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren anhand einer Ordnung aufzeigen? Dabei können Sie sich am soeben vorgestellten Beispiel orientieren.**

- Trifft dieses Bild grundsätzlich zu oder verändert sich dieses je nach Fall?
- Welche Erwartungen bestehen seitens der unterschiedlichen Akteure („Anspruchsgruppen“) an Sie?
  - o *Mögliche Anschlussfrage:* Haben Sie den Eindruck, dass Sie diesen Erwartungen als Job Coach gerecht werden können?
- Erleben Sie Konflikte in der Zusammenarbeit?
  - o Falls ja, wie gehen Sie damit um?
    - Erfahren Sie Widerstände gegenüber Ihnen als Job Coach?
      - o Falls ja, wie gehen Sie damit um?
- Wie setzen Sie sich als Job Coach durch?
- Welche Dilemmata können im Prozess des Job Coachings auftreten?
- Welche Regeln der Zusammenarbeit bestehen?
- Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?/Welche Veränderungen würden Sie sich wünschen?

### 3. Struktur- und Handlungsaspekt

Wir interessieren uns im Folgenden für Ihre Tätigkeit im Allgemeinen. Können Sie uns etwas über Ihre täglichen Aufgaben als Job Coach erzählen?

*Mögliche konkretisierende Nachfragen:*

- Welches sind die Rahmenbedingungen Ihres Arbeitgebers?
- Wie viel eigener Gestaltungsraum besteht?
- In welcher Form besteht ein Austauschgefäss mit den Arbeitskolleginnen und –kollegen?

**Es wurde in den bisherigen Erzählungen schon recht deutlich, aber vielleicht könnten sie noch etwas dazu sagen, welche Grundhaltung Sie als Job Coach in Ihrer Arbeit haben?**

- Umgang mit Klienten/Adressaten?
- Berufliches Selbstverständnis?
- Menschenbild?
- Eigenes Rollenbewusstsein?
- Was denken Sie, macht einen guten Job Coach aus?

#### **4. Ausbildung/Weiterbildung/Kompetenzerwerb**

**Was sind für Sie als Fachperson zentrale Konzepte, Ansätze oder auch konkrete Methoden in Ihrer Tätigkeit als Job Coach?** (Hier müssten wir allenfalls Beispiele nennen)

*Eventuell vereinzelt nachfragen:*

- Inhalte in Bezug auf den Job Coach? (z.B. bzgl. Grenzen)
- Inhalte in Bezug auf den Job Coaching-Prozess? (z.B. Beratungsverständnis, Menschenbild etc.)
- Inhalte in Bezug auf den Betrieb? (z.B. Orientierung an den Interessen)
- Inhalte in Bezug auf Kommunikation und Interaktion? Was gibt es aus Ihrer Sicht im Hinblick auf die Gesprächsgestaltung zu bedenken? (Beratungsverständnis?)
- Inhalte in Bezug auf die Qualifizierung von Klient/innen? (Lernprozesse?)

#### **5. Abschliessende Frage**

**Wenn Sie an Ihre Arbeit als Job Coach denken, welche Momente würden Sie als die Positivsten, welche als die Negativsten beschreiben? Oder gibt es einmalige Erlebnisse, die Ihnen hierzu in den Sinn kommen?**

#### **6. Schluss**

**Wir kommen langsam zum Ende unseres Gesprächs. Gibt es etwas, worüber wir noch nicht gesprochen haben und Sie für wichtig halten?**

Bedanken für die Teilnahme und das Frageblatt ausfüllen.

## Allgemeine Angaben

Selbstgewähltes Pseudonym:

(Fallnummer: \_\_\_\_\_)

Alter: \_\_\_\_\_

Berufsausbildung: \_\_\_\_\_

Fortbildungen: \_\_\_\_\_

Job Coach seit: \_\_\_\_\_



**Erinnerungsprotokoll:**

- 1) Zusätzliche Informationen, besondere Vorkommnisse bei der Kontaktierung und vor dem Interview:**
  
- 2) Interviewatmosphäre, Stichworte zur personalen Beziehung:**
  
- 3) Interaktion im Interview, schwierige Passagen, Beobachtungen und besondere Vorkommnisse während dem Interview:**
  
- 4) Situation nach dem Interview:**
  
- 5) Fragen, Anregungen, Vorschläge:**
  
- 6) Deutungen, Thesen, Vermutungen:**

## 7.2 Informationsschreiben zum Interviewtermin

Guten Tag *Herr/Frau*...

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft, sich für ein Interview zur Verfügung zu stellen.  
Wie bereits erwähnt, möchten wir Sie im Rahmen unserer Studie zum Thema „Job Coaching“ befragen.

Das Interview findet statt am  
**Datum, Uhrzeit und Ort**  
und wird durchgeführt von *Name*

Inhaltlich möchten wir Sie gerne über Ihre Tätigkeit als Job Coach befragen und in diesem Zusammenhang insbesondere auf die unterschiedlichen Herausforderungen Ihres Alltags zu sprechen kommen. Dabei interessieren uns Ihre Einschätzungen und Erfahrungen.

Das Interview dauert in etwa eine Stunde und wird auf Band aufgezeichnet.  
Wir sichern Ihnen einen sorgsam Umgang mit sämtlichen Daten zu. Dabei orientieren wir uns an den Grundsätzen und Verfahrensregeln zur wissenschaftlichen Integrität der Akademien der Wissenschaften Schweiz (2008) und am „European Code of Conduct for Research Integrity“ der ALLEA (All European Academies) von 2011. Das Interview oder Teile davon werden anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf Ihre Person bzw. Ihre Institution gezogen werden können.

Wir danken Ihnen herzlich für Ihre Mithilfe und stehen Ihnen für Rückfragen selbstverständlich zur Verfügung!

Freundliche Grüsse

*Name*